



저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

행정학 석사학위 논문

조직공정성 인식이 조직몰입에
미치는 영향에 관한 연구
: 경찰조직을 중심으로

2013년 2월

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학 전공

최 낙 범

조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

: 경찰조직을 중심으로

지도교수 엄 석 진

이 논문을 행정학석사 학위논문으로 제출함

2012년 10월

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학전공

최 낙 범

최낙범의 행정학석사 학위논문을 인준함

2012년 12월

위 원 장 김 순 은 (인)

부 위 원 장 김 봉 환 (인)

위 원 엄 석 진 (인)

국문초록

최근 한국사회의 정치·사회·경제 분야에 있어서 가장 중점적으로 논의되는 의제중의 하나는 ‘공정사회’, ‘경제민주화’, ‘동반성장’과 같은 공정성 관련 이슈들이다. 공정성에 관한 논의가 한국사회에 크게 확산된 것에는 사회과학 서적으로는 드물게 밀리언셀러로 등극된 마이클 샌델의 ‘정의란 무엇인가’라는 저서가 큰 계기가 되었지만 무엇보다도 우리사회에 존재하는 불공정성에 대한 문제의식과 공정사회에 대한 희망이 가장 큰 원인이 되었다고 지적할 수 있을 것이다. 공정성에 대한 담론은 이제 철학적이고 이념적인 논의를 넘어 현실사회에서 부의 배분과 보상체계에 관련된 광범위한 영역에서 이루어지고 있다. 본 연구에서는 공정성의 가치가 사회기능에 미치는 긍정적인 영향에 주목하여 경찰조직을 중심으로 공정성 인식수준과 그것이 조직몰입에 미치는 효과성을 탐색적으로 살펴보고자 하였다.

몇 해 전부터 경찰은 성과평가제도를 본격적으로 도입하여 조직목표를 효과적으로 달성하기 위한 제도적 개혁을 추진해오고 있다. 하지만 조직의 특수한 상황을 고려하지 못한 성급한 제도의 시행으로 인하여 개인의 선호와 보상체계에는 큰 관심을 기울이지 못하였다. 그 결과 구성원들은 성과평가제도와 관련된 상부의 의사결정에 매우 민감하게 반응하였으며, 일선 경찰서장의 항명파동 사례와 같이 조직 내의 갈등이 외부로 표출되기도 하는 등 여러 시행착오를 겪기도 하였다.

본 연구는 경찰조직의 성과평가제도가 정착단계에 이르고 근속승진제도의 시행과 수당의 현실화 등으로 직급구조와 보수체계가 개선된 현실점에서 경찰관들이 조직의 전반적인 공정성에 대해서 어떻게 인식하고 있는지를 살펴보고 그것이 조직몰입에는 어떠한 영향을 미치는지를 실

증적으로 분석하였다. 이를 바탕으로 어떠한 유형의 공정성이 경찰조직에서 더욱 강조되어야 하는지를 살펴보고 조직운영에 유용한 정책적 시사점을 제시하고자 하였다.

연구목적 달성을 위해 조직공정성의 세 가지 유형을 독립변수로 선정하여 조직몰입과의 관계를 실증적으로 검증하였으며, 이때 조직몰입에 영향을 줄 수 있는 개인특성 변수와 역할특성, 상관 리더십, 직무동기, 직무특성 변수들을 통제하였다. 실증분석을 위해 전국에서 근무하는 경감계급 이하의 경찰관 총 350명을 상대로 설문조사를 실시하였으며 최종적으로 303부를 분석에 활용하였다. 설문조사 자료를 바탕으로 기초통계자료를 제시하고, 집단별로 변수들 간의 차이를 살펴보기 위해 t-test와 ANOVA를 실시하였으며 변수간의 관계를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 마지막으로 실증분석결과를 재확인하고 연구의 신뢰도를 높이기 위해 일선 경찰관들을 상대로 심층면접을 실시하였다.

실증분석결과에서 경찰조직의 분배공정성에 대한 만족도는 보통수준 이상으로 나타난 반면 절차공정성과 상호작용공정성은 비교적 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 또한 세 가지 공정성 유형 중에서는 상호작용공정성에 대한 만족도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 조직몰입 정도는 보통수준 이상으로 나타났으며 그 중에서 지속적 몰입의 평균은 가장 높고 조사대상자들 간의 편차도 가장 적은 것으로 나타났다. 조직공정성과 조직몰입 간의 관계를 검증한 결과, 전체 조사대상자들을 대상으로 분석한 모형에서는 상호작용공정성만이 조직몰입에 유의한 영향(+)을 미치는 것으로 나타났으며, 통제변수들 중에서는 내재적 동기(+), 무동기(-), 변혁적 리더십(+), 피드백(+), 일선근무(-) 변수들이 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일선경찰서만을 분리한 모형에서도 상호작용공정성이 조직몰입에 유의한 영향(+)을 미치는 것으로 나타

났으며 통제변수들 중에서는 내재적 동기(+), 무동기(-), 변혁적 리더십(+), 피드백(+), 계급(+)이 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 한편, 상·하위 직급을 구분한 모형에서는 독립변수들의 유의한 영향이 나타나지 않았다.

이러한 결과는 경찰관들의 조직몰입에는 상호작용공정성이 가장 중요한 영향을 미치고 있으며, 상호작용공정성과 비교하여 상대적으로 분배공정성과 절차공정성에 대해서는 덜 민감하게 반응한다는 것을 의미한다. 실증분석결과를 바탕으로 심층면접을 통해 확인된 내용들을 종합하여 판단한 결과, 경찰조직의 계서적 구조와 위계적 조직문화는 상호작용공정성에 대한 불만족을 가져왔으며, 그에 반해 개선된 보수체계와 성과평가제도, 새롭게 도입된 근속승진제도 등으로 제도적 불만족이 완화된 현재의 상황이 분배공정성과 절차공정성에 대한 민감도를 낮추었을 것으로 분석되었다.

결론적으로 경찰조직의 공정성을 높이기 위해서는 구성원들 간의 인간관계 측면의 개선을 우선적으로 고려한 정책적 노력이 필요하며 이를 위해 위계적인 조직문화를 개선하기 위한 중간관리자 중심의 공정성 교육프로그램이 마련되어야 할 것이다. 더불어 조직문화를 이끌어나가는 중간관리자들의 의식개선이 필요하며 부하직원들에 대하여 친절한 태도를 갖추고 의사결정 관련 정보를 충분히 전달함으로써 상하 직급간의 상호관계 회복과 조직의 분위기를 쇄신하는 노력이 기울여져야 할 것이다.

주요어 : 경찰, 조직공정성, 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성, 조직몰입

학번 : 2011-22158

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구의 목적과 필요성	1
제2절 연구의 범위와 방법	5
제2장 이론적 배경과 선행연구의 검토	7
제1절 조직공정성	7
1. 조직공정성의 이론적 체계	7
2. 조직공정성의 유형	11
1) 분배공정성	11
2) 절차공정성	13
3) 상호작용공정성	16
제2절 조직몰입	18
1. 조직몰입의 개념	18
2. 조직몰입의 유형	22
1) 정서적 몰입	22
2) 지속적 몰입	22
3) 규범적 몰입	23
제3절 선행연구 검토	24
1. 조직공정성에 대한 선행연구 검토	24
1) 분배·절차공정성에 대한 선행연구	24
2) 상호작용공정성에 대한 선행연구	27
3) 경찰의 조직공정성에 대한 선행연구 검토	32
2. 조직공정성과 조직몰입의 관계에 대한 선행연구 검토	35

3. 조직몰입의 선행변수에 대한 연구	36
4. 선행연구의 시사점 및 한계	39
제3장 연구설계	42
제1절 연구의 모형	42
제2절 연구의 가설	43
1. 조직공정성과 조직몰입의 관계	43
2. 상·하위 직급에 따른 조직공정성과 조직몰입의 관계	45
제3절 변수의 조작적 정의 및 측정도구	47
1. 독립변수	47
1) 분배공정성	47
2) 절차공정성	47
3) 상호작용공정성	48
2. 종속변수	50
3. 통제변수	51
1) 개인적 특성	51
2) 상황적 특성	54
(1) 역할특성	54
(2) 직무동기	55
(3) 상관 리더십	58
(4) 직무특성	60
제4절 설문구성	62
제5절 자료의 수집 및 분석	64
1. 표본의 선정 및 자료수집	64
2. 분석방법	65

제4장 분석결과 및 논의	69
제1절 조사대상자의 인구통계학적 특성	69
제2절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석	72
1. 독립변수 측정도구	72
2. 종속변수 측정도구	74
3. 통제변수 측정도구	75
제3절 변수의 기초통계량	78
제4절 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이 검증	80
1. 연령에 따른 각 변수의 차이 검증	80
2. 성별에 따른 각 변수의 차이 검증	82
3. 교육수준에 따른 각 변수의 차이 검증	83
4. 계급에 따른 각 변수의 차이 검증	85
5. 상·하위 직급간 변수의 차이 검증	86
6. 근속년수에 따른 각 변수의 차이 검증	88
7. 경찰서 등급에 따른 각 변수의 차이 검증	90
제5절 변수들 간의 상관관계 분석	92
제6절 가설검증 및 논의	95
1. 전체 경찰관 대상 회귀모형	95
2. 일선경찰서 회귀모형	101
3. 상·하위직급을 구분한 회귀모형	104
제7절 종합적 토의	107
1. 실증적 분석결과	107
2. 결과논의	110
1) 경찰의 계서적 구조 및 위계적 조직문화	110
2) 경찰의 보수 및 성과급체계 특성	113

3) 성과평가제도의 변화측면	115
4) 근속승진제도 확대에 승진적체 문제의 완화	117
제5장 결론	119
제1절 연구의 시사점	119
1. 이론적 함의	119
2. 정책적 시사점	119
제2절 연구의 한계 및 후속연구 제안	124
<참고문헌>	126
<부록 : 설문지>	139
<Abstract>	145

표 차례

<표 1> Greenberg(1987)의 조직공정성 이론 분류체계	10
<표 2> 조직몰입에 대한 정의	21
<표 3> 조직공정성 선행연구	30
<표 4> 경찰조직공정성 선행연구	34
<표 5> 조직공정성의 조작적 정의	49
<표 6> 조직몰입의 조작적 정의	51
<표 7> 개인적 특성 변수의 측정	54
<표 8> 역할특성 변수의 조작적 정의	55
<표 9> 직무동기 변수의 조작적 정의	58
<표 10> 상관 리더십 변수의 조작적 정의	60
<표 11> 직무특성 변수의 조작적 정의	62
<표 12> 설문 구성표	63
<표 13> 연구의 분석방법	66
<표 14> 면접조사 변수별 세부내용	68
<표 15> 조사대상자의 인구통계학적 특성	71
<표 16> 조직공정성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과	73
<표 17> 조직몰입 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과	74
<표 18> 역할특성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과	75
<표 19> 직무동기 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과	76
<표 20> 상관 리더십 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과	77
<표 21> 직무특성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과	78
<표 22> 조직공정성과 조직몰입의 기초통계량	79
<표 23> 연령에 따른 변수 차이검증	81

<표 24> 성별에 따른 변수 차이검증	82
<표 25> 교육수준에 따른 변수 차이검증	84
<표 26> 계급에 따른 변수 차이검증	86
<표 27> 상·하위 직급에 따른 변수 차이검증	88
<표 28> 근속년수에 따른 변수 차이검증	89
<표 29> 경찰서 등급에 따른 변수 차이검증	91
<표 30> 변수간 상관관계	94
<표 31> 다중회귀분석 결과(Model I -1)	99
<표 32> 다중회귀분석 결과(Model I -2)	100
<표 33> 일선경찰서 모형 다중회귀분석 결과(Model II)	103
<표 34> 상·하위직급 구분 다중회귀분석 결과(Model III,IV)	106

그림 차례

<그림 1> 조직공정성의 구성요소	11
<그림 2> Stevens et al.(1978)의 연구모형	38
<그림 3> 연구모형	43

제1장 서론

제1절 연구의 목적과 필요성

경찰조직의 목표는 범죄로부터 국민의 생명과 재산을 보호하는 것에서부터 공공봉사등과 같은 비범죄(non-crime) 분야까지 우리 사회 전반의 안녕과 질서를 유지하는 데에 있다. 특히 범죄로부터 시민의 안전을 보호 하는 치안유지활동은 경찰의 핵심역할로써 개인과 사회의 안정을 위해 필수적인 공공재이다. 최근 언론 상에서 연일 보도되었던 여성과 아동·청소년 등의 사회적 약자를 대상으로 하는 강력범죄와 학교폭력, 사이버범죄, 보이스 피싱 등 다방면에 걸쳐 발생하는 사건들은 시민들로 하여금 범죄를 간접경험하게 함으로써 ‘범죄에 대한 두려움(fear of crime)’을 가중시키고 있다. 범죄로 인하여 발생하는 경제적 손실과 개개인에게 미치는 심리적 불안감까지 고려하면 범죄가 사회에 미치는 영향은 실로 막대하다.¹⁾ 이러한 상황 속에서 경찰력을 필요로 하는 분야는 경계가 불분명할 정도로 광범위해져 경찰의 역할에 대한 국민으로부터의 요구는 더욱 커져만 가고 있는 반면, 투입할 인력과 자원은 여전히 크게 부족한 실정이기 때문에 제한된 자원으로 경찰조직을 효율적으로 운영하는 것은 더욱 그 중요성이 강조된다.²⁾

경찰은 증대된 시민들의 요구와 기대에 부응하고 조직목표를 효과적

1) Anderson(1999)은 범죄로 인한 사회적 비용을 교정활동, 범집행비용, 보안장비, 경비인력 등과 같은 생산비용, 범죄발생 자체나 대처과정에서 발생하는 시간, 생산의 손실, 생명이나 가치의 피해로 인한 손실 등으로 구분하여 미국의 연간 범죄비용을 약 1.7조 달러로 추정한 바 있다. 비록 범죄비용을 엄격한 경제학적 사회비용을 적용하여 손실된 후생의 총량을 계산하는 것은 거의 불가능하다고 할 수 있지만 범죄로 인한 기회비용 측면에서 사회후생의 막대한 손실을 초래한다는 것은 사실이다.

2) 우리나라 경찰관 1인당 담당인구는 2011년 기준 501명으로 주요 선진국 평균인 278명의 1.8배에 해당한다. 경찰청, 2012 경찰백서.

으로 달성하기 위하여 지속적인 개혁을 추진해오고 있다. 그 중에서도 최근 경찰조직에서 가장 핵심적으로 추진되었고 구성원 개개인에게도 큰 영향을 미친 정책은 성과평가제도라고 할 수 있다. 경찰은 2006년부터 「정부업무평가기본법」에 따라서 성과관리계획을 수립하고 있으며, ‘치안성과평가’ 제도를 마련하여 2009년부터 본격적으로 확대 시행하는 한편 적절한 성과지표 개발을 위한 많은 개선 노력을 기울여왔다. 하지만 검거율이나 단속실적 등과 달리 정량화 할 수 없는 서비스 제공 업무가 많은 비중을 차지하는 경찰업무의 특성상 성과보상체계가 갖는 개인의 동기유발 기능은 제한적으로 작동하였으며, 팀원 간에 업무를 공동분담하고 동료들을 운명공동체로 여기는 집단문화는 차별적인 보상의 결정을 더욱 어렵게 만드는 요인이 되었다. 그럼에도 불구하고 성과평가제도 시행과정에서 이러한 경찰조직 고유의 특성과 상황을 충분히 고려하지 못하였으며 경찰관 개개인의 선호체계(preferences)에 대한 충분한 이해와 논의가 이루어지지 못하였다. 그로 인해 구성원들은 성과평가제도 자체를 불신하게 되었으며 의사결정자와 수용자들 간의 내부적 갈등이 외부로 표출되기도 하였다.³⁾

이와 같은 상황 속에는 ‘일한만큼 보상받지 못한다’는 인식, 즉 개인이 투자한 노력에 상응하는 보상기대가 제도적으로 적절하게 보장되지 못한다고 인식하는 배분적·절차적 불공정성이 존재한다. 일부 선행연구들에서는 성과평가제도에 대한 불신의 원인을 정책결정이 이루어진 이후의 결과에 대한 피드백과 구체적인 설명이 부족하였으며, 제도시행에 대한 조직 내 공감대 형성에 실패하였기 때문으로 지적하기도 하였다(김형중, 2010; 김현정·이동영, 2012). 이처럼 불공정성은 권한보유자들과의

3) 김형중(2010)은 경찰의 치안성과제도의 성과지표가 개인의 성과를 충분히 반영하지 못하는 문제가 있음을 지적하였으며, 제도의 시행과 관련해서는 일선 경찰서장의 항명파동을 예로 들어 경찰조직내의 갈등에 대하여 지적한 바 있다.

인간관계 측면을 통해서도 지각되며 개인을 둘러싼 다양한 경로를 통해 인식된다.

불공정이란 자신이 속한 공동체에서 경험하는 분배, 제도, 절차, 과정, 대우에 관한 형평 또는 균형이 깨어진 상태를 말한다. 즉 '공정(justice)'이란 불공정이 회복된 상태로써 정당한 분배가 적절한 절차를 거쳐 이루어지고 자신의 기대에 합당한 대우를 받는 균형 있는 상태라고 할 수 있다. Corning(2011)은 공정성을 타인과의 관계에서 받는 대우로써 개인이 갖는 욕구와 관심, 권리를 고려해 타인과의 균형을 맞추는 개인적 문제라고 정의하였다. 이러한 공정성에 관한 문제는 자신의 가장 가까운 관계인 가족에서부터 출발하여 직장동료, 상사, 소속된 조직 및 지역사회와 정부 등 다양한 경로를 통해서 마주하게 되는데, 만약 사회적 공정성에 대한 부정적 인식으로 구성원들 간의 갈등이 심화될 경우에는 공동체 질서의 붕괴로까지 이어질 수 있을 만큼 사회적 영향력과 가치는 매우 크다고 할 수 있다(엄석진·윤영근, 2012). 반대로 공정성에 대한 긍정적 인식은 개인의 행동과 정신에 큰 영향을 주며(Greenberg & Cohen, 1982), 더 나아가 사회적 잉여가치를 생산해내는 원동력이 될 수 있다.

Adams(1963)의 평등이론에 근거한 현대의 조직공정성에 대한 논의가 본격적으로 시작된 이후, 다수의 연구들에서는 조직공정성이 개인의 행태에 미치는 영향을 검증하려는 다각적인 시도가 이루어졌다. 여러 선행 연구들에서 이미 조직공정성이 조직구성원들의 직무만족, 조직몰입, 직무성과, 조직시민행동과 같은 변수들에 유의한 영향을 미치고 있음이 경험적으로 증명된 바 있다(Lind & Tyler, 1988; Cropanzano & Folger, 1989; Greenberg 1990; Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; 배귀희, 2007; 박순애·정선경, 2011). 이를 바탕으로 초기 민간부문을 중심으로 이루어졌던 공정성에 관한 연구들은 점차 공공부문으로 확대되었

으며, 최근에는 정부정책에 관한 공정성 인식과 소비와 빈곤 등 사회구조에 관한 공정성 인식 등 적용영역과 분야는 더욱 확대되고 있다(석현호 외, 2005).

그럼에도 불구하고 경찰조직의 공정성에 대한 연구들은 여전히 여타 공·사조직에 비하여 부족한 실정이다(고종욱·서상혁, 2003; 석청호, 2005; 이정훈, 2012a). 이것은 계급제에 따른 위계적인 조직문화 내에서 조직이나 상관의 불공정함에 대한 공식적인 문제제기는 일종의 성역처럼 여겨져 쉽게 공론화되지 않으며, 법집행 기관의 특성상 조직 내부의 현상을 관찰하는 것도 쉽지 않다는 점에서 원인을 찾을 수 있다.

조직구조에 따른 조직공정성 인식수준을 연구한 Schminke et al.(2000)에 따르면 중앙집권적인 구조를 갖는 조직일수록 절차공정성에 대한 인식이 낮아지며, 규모가 클수록 상호작용공정성의 인식도 낮게 나타남을 밝힌바 있다. 따라서 다른 조직에 비하여 비교적 거대하고 의사결정 권한이 상부에 집중된 경찰의 조직구조는 불공정성을 야기할 가능성이 상대적으로 높을 것으로 예상할 수 있다. 또한 상명하복의 엄격한 계급체계가 존재하는 계서적 조직에서 상관이 미치는 자의적인 영향력이 매우 크며 위계적이고 보수적인 경찰조직 고유의 특성을 볼 때, 불공정성 문제가 야기될 수 있는 요소들은 다양한 측면에 존재할 것이라고 예상할 수 있다. 만약 불공정성에 대한 인식이 조직 내에 팽배하게 될 경우 조직구성원들의 행태에 부정적인 영향을 미쳐 조직목표 달성을 저해하는 요인으로 작용할 수 있기 때문에(석현호 외, 2005) 경찰의 공익적인 역할을 고려한다면 경찰조직의 공정성 확보는 그 필요성이 더욱 강조된다.

본 연구에서는 이러한 필요성을 바탕으로 공정한 조직일수록 조직원들은 조직에 더욱 몰입하여 결국 조직목표 달성에 긍정적인 영향을 미

칠 것이라는 가정 하에 다음과 같은 연구목적을 달성하고자 한다. 첫째, 기존의 선행연구들에서는 조직공정성의 하위개념으로 분배·절차·상호작용공정성을 제시한바 있다. 선행연구에서 제시하는 공정성의 하위요소들에 대한 이론적 논의를 바탕으로 경찰조직에서는 어떠한 유형의 공정성들이 개념적으로 구별되어 나타나며, 적용 가능한 모델은 무엇인지를 살펴보고자 한다. 둘째, 경찰조직에서 나타난 조직공정성의 유형별로 경찰관들의 인식을 조사하여 경찰조직 전반의 공정성 수준을 살펴보고자 한다. 이때 실증분석과 함께 면접조사를 수반하여 더욱 면밀하고 정확하게 조직 내 현상을 파악하고자 한다. 셋째, 조직공정성의 하위요소들이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하여 조직관리 차원에서 강조되어야 할 측면이 무엇인지를 제시하고자 한다. 다시 말해 경찰조직을 대상으로 그간 충분한 논의되지 못하였던 조직공정성에 대한 종합적인 논의를 통해 그것이 갖는 가치와 중요성을 강조하고 경찰조직의 운영에 유용한 정책적 제안을 하는 것이 본 연구를 통해 달성하려는 바이다.

제2절 연구의 범위와 방법

본 연구에서는 우선 문헌조사를 통해 조직공정성과 조직몰입의 개념과 이론적 체계를 검토하고 두 변수 간의 관계와 조직공정성 하위요소들이 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 논의를 정리하였다. 또한 선행연구로 밝혀진 조직몰입의 다양한 선행변수를 검토한 후 가능한 많은 통제변수를 고려하여 조직공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 이때 통제변수로는 연령, 근속년수, 교육수준, 계급, 근무부서, 근무지역 및 근무단위와 같은 개인적 특성과 직무

특성, 역할갈등 및 모호성, 상관의 리더십, 직무동기를 상황적 특성을 선정하여 연구를 설계하였다.

실증분석을 위해 전국의 경감계급 이하 경찰관을 모집단으로 하여 설문조사를 실시하였다. 경찰조직은 소속된 행정직 공무원들과 전경 및 의경을 포함하여 10만 명이 넘는 거대 행정조직이다.⁴⁾ 이 중에서 경감계급 이하의 경찰관을 모집단으로 선정한 이유는 국민들과 직접 대면하여 주요 업무를 수행하는 역할을 담당하며 경찰조직의 대다수를 차지하고 있는 집단이기 때문이다(약 98%). 설문조사는 경찰청에서부터 전국의 일선 단위(street level) 경찰서, 지구대, 파출소를 포함하여 모든 기능별 부서가 포함된 표본을 추출하기 위해 전국의 경찰관들을 대상으로 교육을 실시하는 경찰교육원과 경찰대학의 직무과정 교육생들을 상대로 실시하였다. 수집된 자료를 바탕으로 집단의 특성과 변수간의 관계 등을 살펴보기 위해 기술통계를 제시하고, t-test, ANOVA, 다중회귀분석 방법을 활용하였으며, 마지막으로 실증분석결과를 재확인하고 실증분석에서 놓쳤거나 다루지 못하였던 부분들을 보완하기 위하여 현장 경찰관들을 상대로 심층면접조사를 실시하였다.

4) 2012년 1월 기준, 전체 경찰관 수는 총 101,241명이며, 계급별로 순경 33,900명, 경장 29,573명, 경사 20,434명, 경위 10,516명, 경감 4,650명, 경정 1,633명, 총경 470명, 경무관 33명, 치안감 26명, 치안정감 5명, 치안총감 1명으로 구성되어있다(2012, 경찰청).

제2장 이론적 배경과 선행연구의 검토

제1절 조직공정성

1. 조직공정성의 이론적 체계

조직공정성은 조직구성원의 투자(시간, 노력 등)에 따르는 기대에 대한 심리적 보상과 관련된 개념으로써 궁극적으로는 희소자원과 사회의 다양한 가치의 배분과 관련된 문제에 있어 방법론적 개인주의에 토대를 둔다. 행동과학자들은 공정성에 대한 감각이 인간의 경제적, 사회적 행위를 형성하는 데에 있어서 근본적인 가치라는 사실을 주장한다(Corning, 2011). 역사적으로 볼 때 공정성에 대한 논의는 상대적 불평등을 주장한 아리스토텔레스의 시대까지 거슬러 올라가게 된다. 아리스토텔레스는 보편적인 평등은 존재하지 않는다고 보며 불공정성은 개인 간의 차이를 고려하지 않는 배분에서 야기된다고 보았다. 이러한 주장은 보편적 평등이 존재한다고 본 맑스 중심의 도덕적 평등론과는 상반되는 입장이었다. 맑스가 주장한 불평등에 관한 논의가 주로 전체주의에 근거하여 사회제도적 측면에 초점을 맞추었다면 아리스토텔레스의 공정성에 관한 논의는 방법론적 개인주의에 토대를 두었다는 점에서 차이가 있었다(석현호, 1997).

공정성의 개념에 대한 인식론적 토대를 마련하였던 아리스토텔레스는 덕(德)을 두 부류로 유형화하여 인간이 사물을 이성적으로 인식하는 지적 덕(지혜)과 사회적 존재로서 현실에서 구체적인 실천행동을 형성하는 도덕적 덕으로 구분하고 정의를 도덕적 덕의 하나로 보았다. 이때 정의

는 고립된 개인에게 적용되는 것이 아니라 타인지향적인 것으로써 사회적 존재인 인간의 구체적인 행동을 규정하는 기능을 수행한다. 이러한 정의의 개념은 일반적 정의와 특수적 정의로 구분할 수 있는데 일반적 정의는 곧 합법성의 개념으로써 법에서는 정의를 행위규범의 형태로 규정하고 있으므로 법을 지키는 것이 곧 윤리적인 삶이라고 하였다. 반면에 특수적 정의는 일반적 정의의 개념보다는 좁은 개념이며 일정한 가치나 재화의 분배나 귀속에 관한 특수한 상황에 적용되는 것으로 공정성의 개념은 바로 여기에서 도출된다고 볼 수 있다.

아리스토텔레스는 특수적 정의인 공정성의 하위범주를 분배적 정의, 시정적 정의로 유형화하였다. 여기에서 분배적 정의란 평등한 분배의 합리성을 의미하는데 개인의 공적(merit)이 차지하는 비율과 각자에게 배분된 재산과 공동재산과의 비율이 일치하는 정도를 말한다. 시정적 정의란 분배적 정의에 의하여 재산이 분배되어 있는 상태를 전제로 어떤 왜곡이 발생하였을 경우 이것을 시정하여 본래의 균등한 상태로 돌아가는 것을 의미한다. 아리스토텔레스의 불평등에 대한 인식론과 공정성의 개념은 다음과 같은 그의 주장을 통해 확인할 수 있다.

“균등하지 않은 사람들이 균등하지 않은 것을 받게 되거나, 균등하지 않은 사람들이 균등한 몫을 차지하는 경우 분쟁과 불평이 생긴다. 옳음이란 비례적인 것의 일종이다” (아리스토텔레스, 니코마코스 윤리학)

공정성을 인간의 본성과 보편적인 규칙을 다루는 철학적인 측면에서 논의하였던 거시적 접근방법에서 벗어나 개인의 인식과 반응에 관한 미시적인 접근을 시도한 것은 사회·조직심리학자들의 몫이었다. 그들은

공정성에 대하여 당위론적인 접근이 아닌 사실 중심적이고 현상학적인 접근을 하였으며 공정성을 개인의 지각과 반응에 의하여 구성되는 심리적 구성체로 보았다(김명언 · 이현정, 1992). 조직공정성에 대한 본격적인 논의의 시작은 분배공정성(distributive justice)을 '형평'(equity) 차원에서 바라보고 개인의 투입 정도와 얻게 된 이익을 교환관계에 있는 다른 행위자들의 이익과 비교 계산하는 것으로 개념화한 Homans(1961)의 연구라고 할 수 있다. 이와 같은 분배공정성의 개념은 Adams(1963, 1965)의 연구를 통해서도 제안되었으며 이후 교환관계에 있지 않은 간접적 교환관계까지 포함한 확장된 개념으로 분배공정성은 유형화되었다(Hegtvedt, 1992). 하지만 후속 연구들은 분배공정성만으로는 설명할 수 없는 다른 차원의 문제들이 공정성과 관련되어 존재한다는 것을 제시하였으며 이는 절차공정성, 상호작용공정성의 개념으로 발전하게 된다.

각각의 공정성 유형들은 경험적인 연구를 통하여 고유한 개념적 토대를 갖추었으나 유형들 간의 관계나 다른 하위변수에 대한 관계에 있어서는 일관된 연구결과가 존재하지 않는다(박철민 · 김대원, 2003). 하지만 조직공정성에 대한 인식이 조직원들의 행태에 중요한 영향요인이 된다는 점에서는 대부분의 학자들이 의견일치를 보고 있다. 따라서 다양한 조직행동을 설명하기 위하여 각각의 유형이 갖는 속성과 그 한계를 살펴보고 이론적 발전과정과 선행연구들을 살펴볼 필요가 있을 것이다. 아래 <표 1>은 Greenberg(1987)가 조직공정성에 관한 선행연구의 이론들을 종합적으로 검토하여 제시한 분배공정성과 절차공정성에 관한 이론 체계이다.

그의 분류는 분배공정성과 절차공정성이론의 발전을 체계적으로 잘 보여주었다. 내용 반응적(reactive content) 이론에서는 주로 구성원들이 불평등한 상황에서 어떻게 반응하는지에 대한 질문을 던지며, 내용 주도

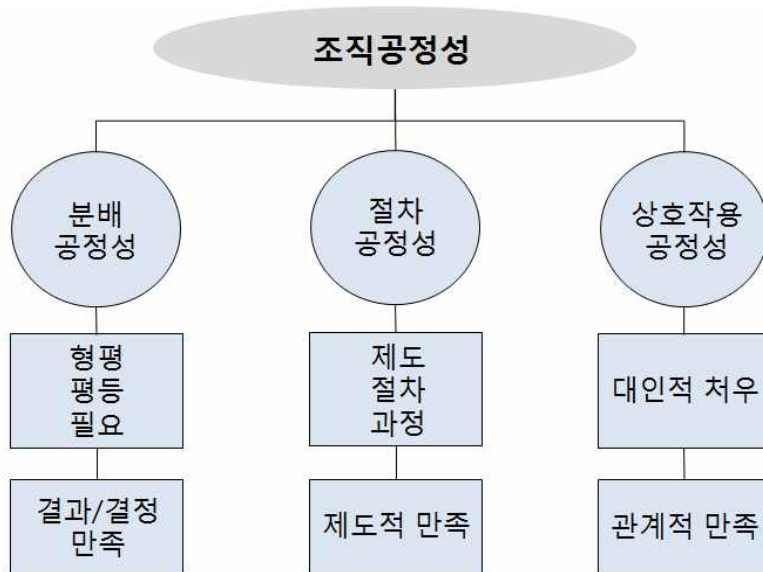
적(proactive content) 이론에서는 조직원들이 공정한 상태를 유지하기 위해 어떤 노력을 기울이는지에 대한 질문을 던지게 된다. 주로 결과에 초점을 맞추는 내용적 측면과 달리 절차적 측면의 이론은 결과에 이르게 되는 과정에 더욱 관심을 갖는다. 절차 반응적(reactive process) 이론에서는 불공평한 정책이나 절차에 조직원들이 어떻게 반응하는지에 관심을 가지며 절차 주도적(proactive process) 이론에서는 공정한 정책이나 절차를 위하여 조직원들이 어떤 노력을 기울이는지에 대한 연구 질문을 던지게 된다.

<표 1> Greenberg(1987)의 조직공정성 이론 분류체계

반응적-주도적 차원	내용-절차 차원	
	내용(Content)	절차(Process)
반응적 (Reactive)	내용 반응적 Adams(1965)의 형평이론	절차 반응적 Thibaut & Walker(1975)의 절차공정성 이론
주도적 (Proactive)	내용 주도적 Leventhal(1976)의 공정성판단이론	절차 주도적 Leventhal, Karuza, & Fry(1980)의 배분선호이론

분배공정성과 절차공정성에 관한 논의 이후 의사결정과정에서 의사결정자와 조직원들 간의 상호관계와 조직원들이 권위자 등으로부터 받는 대우에서 오는 만족감에서 지각되는 상호작용공정성의 개념이 추가되어 조직공정성은 아래 <그림 1>과 같이 총 세 가지 유형으로 구성되는 개념으로 이해된다. 다음에서는 각 유형별 개념과 이론적 배경에 대해서 논하도록 하겠다.

<그림 1> 조직공정성의 구성요소, Greenberg(1990)



2. 조직공정성의 유형

1) 분배공정성

Adams(1963)는 조직공정성에 관한 개념을 조직원들이 느끼는 상대적 박탈감(relative deprivation)에서 도출하여 개개인의 심리적 과정이 능동적으로 개입되어 반응에 이르게 만드는 심리적 기제로 접근하였다. 조직공정성에 대한 초기의 논의들은 주로 분배공정성에 초점을 맞추었는데 인지부조화이론(cognitive dissonance theory), 교환이론(exchange theory), 균형이론(balance theory) 등에 토대를 두고 있었다. 즉, 분배공정성은 개인이 투입한 다양한 요소들(직무경험, 교육수준, 노력, 기술 등)과 그로인해 얻는 이익 또는 기대(임금, 승진, 배치 등)를 교환관계에 있

는 행위자들의 그것들과 비교함으로써 지각된다. 다시 말해 투자에 대한 이익의 비율이 기대했던 것과 일치하지 않아 균형이 깨질 경우 불공정성을 인식하게 된다. 이러한 투자와 보상의 비율에 관한 초기의 분배공정성 이론들은(Sayles, 1958; Homans, 1961; Patchen, 1961) 개인이 불평등을 인식하게 되는 현상의 조건들을 수식화하여 제시하기도 하였다.⁵⁾

Adams(1963) 등의 논의는 투입과 산출의 불공평 비율 등과 같은 업무 관련(business-related) 요인들을 주로 다루었기 때문에 조직행동학 분야에서 활발하게 적용되었다. 하지만 이들의 연구에서 간과하였던 부분은 불공정성을 인식하였을 때 나타나는 형평회복 방식에 관한 것이었다. 사람들은 불공정성을 인식하게 될 경우 공정한 상태로 나아가기 위한 노력을 기울이게 되며, 이때 투입과 보상에 대한 인지적인 왜곡이 일어나기도 하며 조직을 떠나거나 비교대상을 바꾸는 등의 행위가 일어나기도 한다(Adams & Freedman, 1976; Greenberg, 1982). 하지만 교환이론에 따른 공정성의 인식은 이를 충분히 검토하지 못하였을 뿐만 아니라 주로 개인들 간의 비교에 초점을 맞추었기 때문에 공정성 판단에서 조건이 되는 다양한 사회적 기준을 고려하지 못하였다는 비판을 받게 되었다.

분배공정성의 개념은 공정성 유지에 복수의 규칙이 작용할 수 있음을 설명한 Leventhal(1976)의 공정성 판단모델(justice judgment model)에 의하여 발전되었다. 그에 따르면 사람들은 공정성 유지를 위한 주도적(proactive) 행위를 취할 때 상황에 따라서 선호하는 공정성 규범(justice norms)을 적용하게 된다. 공정성 규범은 세 가지로 구성되는데 성과와 생산성이 목적인 경우 선호되는 형평규칙(equity rule), 사회적 조화나 집단적 결속이 목적인 경우 선호되는 평등분배(equality rule), 갈등의 방

5) Homans(1961)는 'A의 비용대비 초과 보상/A의 투자 = B의 비용대비 초과 보상/B의 투자'가 성립하는 경우 교환관계에 있는 행위자들 간에 공정함을 느끼게 된다고 하였다.

지와 사회복지가 목적이 되는 경우 선호되는 필요에 기초한 분배규칙(needs rule)으로 이루어진다(Leventhal, 1976). Leventhal의 주장과 같은 부류의 이론들은 배분선호이론으로 구분되는데 사회적 조건이나 국가, 문화적 상황 하에서 공정성 원칙에 대한 선호가 달라짐을 인식하였으며 분배공정성의 개념을 확대시키는데 공헌하였다.

Cohen(1987)은 교환이론에 근거한 Adams(1963)의 이론을 반응적(reactive) 접근법으로 분류하고 공정성 판단모델에 근거한 Leventhal(1976)의 이론을 주도적(proactive) 접근법으로 분류하였으며, 이 두 가지 접근법을 포괄하여 분배공정성이 개념화되었음을 제시하였다. 두 부류의 접근법이 분배공정성으로 규정된 이유는 여전히 결과의 분배에 대한 공정성에 초점을 맞추고 있기 때문이었다. 비록 초기 이론들이 비하여 공정성의 거시적인 측면을 다루고 있었지만 여전히 불형평을 경험할 때 나타나는 대응행동을 설명하는 데에는 한계가 있었다. 또한 조직과학자들은 다양한 조직 환경 내에서 제기되는 공정성에 관한 문제를 충분히 다루지 못하였다는 지적과 함께 이것을 위해서 어떻게 해결책이나 계획이 도입되는지에 대한 논의, 즉 더욱 절차중심적인 고려가 필요함을 주장하게 된다(Folger & Greenberg 1985; Greenberg & Tyler, 1987). 이러한 주장은 절차공정성에 대한 연구로 발전되었다.

2) 절차공정성

분배공정성이 주로 결과적 측면의 공정성을 다루었다면 절차공정성은 결과에 이르는 과정, 규칙, 절차들이 얼마나 공정하였는지를 다룬다. 절차공정성에 대한 논의를 촉발시킨 것은 분쟁해결 과정에서 당사자들의 반응에 대한 연구를 통해 자기이익모델의 시초가 된 Thibaut &

Walker(1978)의 연구였다. 그들은 분쟁해결을 위한 법적절차(legal process)상에서 공정성을 판단하는 기준으로 변론해결 과정에서 증거와 정보의 제시에 대한 통제인 과정통제(process control)와 최종결정에 영향을 미치는 정도인 결정통제(decision control)의 두 가지 통제유형을 제시하였다. 이중에서 절차공정성과 관련된 개념은 과정통제에 관한 것으로써 그들이 관심을 가진 것은 분쟁 당사자들 간에 분쟁이 해결되지 않는 상황에서 제3자(판사)가 개입하였을 경우 당사자들이 갖는 통제의 정도와 성격이었다. 그들은 제3자가 과정과 결정을 모두 통제하는 독재적(autocratic) 절차에서보다 분쟁당사자들에게 더 많은 통제정도를 부여하는 법적절차에서 더욱 공정하다고 지각하게 된다고 보았다.

예를 들어, 판사에게 법적결정 및 증거제시에 대한 통제권을 부여하는 대륙법계의 규문주의(inquisitorial system) 원칙은 ‘낮은 과정통제/낮은 결정통제’ 조건의 독재적(autocratic) 절차라고 볼 수 있는 반면 영미법계의 당사자주의는 ‘높은 과정통제/낮은 결정통제’ 조건을 갖추어 더욱 공정하다고 보았다. 분쟁상황에서 과정통제에 관한 Thibaut & Walker(1978)의 주장에 대하여 후속 연구에서도 과정통제의 수준이 높을 경우 더 공정함을 지각하게 된다는 것이 입증되었다(Tyler & Folger 1980; Tyler & Caine, 1981; Greenberg & Folger, 1983).

Thibaut & Walker(1978)의 과정통제 이론을 시초로 발전된 절차공정성의 개념은 Leventhal et al.(1980)의 연구를 통해 더욱 확장된 개념으로 발전하였다. 그들은 분쟁과 같은 특정상황이 아닌 일반적인 상황에서도 절차공정성에 대한 적용이 가능하다고 보았으며, 절차공정성을 구성하는 7가지 요소로 의사결정자의 선발, 보상을 평가하는 기본규칙 설정, 정보수집 방법, 의사결정의 과정(procedure), 의견호소(appeal) 과정, 권한남용 등에 대한 안전장치, 변경기제(change mechanisms)의 활용성을

들었다. 더불어 평가법칙으로는 일관성, 편파배제, 정확성, 수정가능성, 대표성, 윤리성의 여섯 가지를 제시하였다. 이를 통해 개인은 자신이 처한 상황에 따라서 자신의 목적을 충족시킬 가능성이 높은 절차와 규칙을 선호하게 된다는 배분선호이론을 제안하였다.

다음으로 Greenberg(1986)의 연구에서는 중간관리자들을 대상으로 한 성과평가 상에서의 불공정성에 대한 조사에서 공정성의 구성요소와 평가법칙을 총 7가지로 제시한바 있다. 그 중에서 다섯 가지는 절차공정성에 관한 것으로써 평가와 결과의 활용에 앞서 투입에 대한 요구, 인터뷰에 있어서의 쌍방 커뮤니케이션, 평가에 대한 이의제기/항변의 여지, 피평가자의 업무에 대한 평가자의 익숙함, 기준의 적용에 대한 일관성이었다. 비록 Leventhal et al.(1980)이 제시하였던 요소들과는 일부 차이가 존재하지만 정보제공 및 평가자에 대한 의견제시 등 큰 맥락에서는 일치하는 부분이 많았다.

절차공정성에 관한 이러한 연구들은 절차공정성의 개념화에 경험적인 토대를 제공하였으며 후속연구들을 통하여 절차공정성에 대한 지각이 조직 내의 인사문제에 있어서 뿐만 아니라 조직시민행동, 직무동기, 직무만족, 직무몰입 등 다양한 변수들에 대하여도 유의한 영향을 갖는 것으로 입증되었다(Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Konovsky & Pugh, 1994).

Lind & Tyler(1988)는 집단가치모델을 통하여 절차공정성의 효과성에 대한 설명력을 더욱 높여주었다. Thibaut & Walker(1978)가 주장하였던 자기이익모델은 주로 절차의 수단적 기능을 강조하였다면 Lind & Tyler는 결과에 이르는 절차가 수단으로써의 의미보다 더욱 중요한 기능을 할 수 있다고 보았다. 집단가치모델은 Tajfel(1978)의 사회적 정체성이론에 토대를 두고 있는 것으로 조직의 구성원들은 비록 결과에 영향을 주

지 못할지라도 통제자체가 지닌 집단의 공고화 또는 소속집단에 대한 참여 촉진적 기능 때문에 의견제시가 갖는 집단적 가치에 관심을 갖는다는 것이다. 이때 절차에 대한 학습과 집단적 가치를 따르는 것은 사회화를 통하여 이루어진다고 보았다.

절차공정성에 관한 논의들은 조직구성원이 산출결과와 산출에 이르는 과정 중에서 어떠한 것을 더욱 중점적으로 고려하는지에 따라서 지각하게 되는 공정성의 유형을 분배공정성과 절차공정성으로 구분해서 제시해주었다. 하지만 후속 연구들은 공정성을 지각하게 되는 다차원적인 상황에 주목하여 공식적이고 구조적인 측면에 국한되었던 기존 연구들이 사회적 맥락과 시점에 대한 고려가 충분하지 못하였다는 비판을 통하여 상호작용공정성이라는 개념을 제시하게 된다.

3) 상호작용공정성

상호작용공정성이란 결과 자체나 과정뿐만 아니라 권위자 혹은 분배자 등으로부터 받는 처우나 대우와 같은 비공식적인 관계에서 지각되는 공정성으로써 Greenberg & Lind(2000)는 조직공정성에 관한 최근의 논의 중에서 가장 훌륭한 발견이라고 평가하기도 하였다. 상호작용공정성의 핵심적인 기능은 산출의 경제적인 측면에서 부당함을 느끼거나 결과에 만족하지 못할지라도 결정자들의 행위와 태도가 어떠하였는지에 따라서 조직에 대한 공정성을 다르게 경험하게 만드는 데에 있다.

Bies & Moag(1986)는 공정성에 대한 문제가 실질적으로 발현되는 사회적 맥락과 시점에 따라서 절차와 같은 고정적인 측면뿐만 아니라 사람들 간의 상호작용이 공정성 인식에 핵심적인 현상으로 작용할 수 있음을 주장하였다. 그들은 공정성이 ‘절차-상호작용-결과’의 3단계를 거쳐

구성되므로 상호작용 역시 분배공정성이나 절차공정성과 마찬가지로 중요한 요소가 됨을 강조하였다. 이때 상호작용을 판단하는 기준으로는 신뢰(truthfulness), 존중(respect), 질문의 적절성, 설명에 대한 정당성의 네 가지를 제시하였다.

Lind & Tyler(1988)에 의하여 주장된 집단가치모델은 상호작용공정성에 대해서도 이론적 근거가 될 수 있다. 그들에 의하면 집단에 소속된 개인은 집단 내에서 자신의 지위에 관심을 갖고 사회적 유대를 유지하고 향상시키기를 원하기 때문에 일차적으로 권위자와의 장기적 사회관계에 관심을 갖는다고 가정한다. 이때 자신의 지위에 대한 정보는 의사결정자들과의 상호관계에서 받게 되는 대우를 통하여 전달되기 때문에 지위에 상응하는 대우를 받게 되면 긍정적인 사회적 위치감정이 높아지게 된다고 하였다. 또한 대인관계 요소를 판단하는 기준으로는 지위인식(status recognition)과 더불어 의사결정자의 중립성(neutrality), 제3자에 대한 신뢰성(trustworthiness)이 존재한다고 보았다.

최근의 연구에서는 상호작용공정성을 대인관계공정성(interpersonal justice)과 정보공정성(informational justice)의 두 가지 측면으로 나누어 살펴보기도 한다(Greenberg & Colquitt, 2005; Thurston & Mcnall, 2010). 대인관계공정성은 권위자가 보이는 피평가자에 대한 존중과 예의, 호의적인 태도에서 인식되는 것으로써 대인관계공정성이 높아질수록 피평가자들이 의사결정과정에 적극적으로 참여할 가능성이 높아지게 된다. 또한 의사결정과정에서 더욱 정확한 정보를 제공받고 정보에 대한 접근성이 높은 경우에도 최종적으로 결정된 결과에 대하여 피평가자들이 받아들이는 인식은 호의적일 수 있다. 즉 Greenberg(1990)가 언급했던바와 같이 피평가자들에게 공정한 것(being fair)과 공정하게 비취지는 것(looking fair)는 분명히 다르게 받아들여지며 피평가자들에게 불공정하

다고 느껴지는 상황에서도 결과에 이르는 상황에서의 태도와 그에 대한 충분한 설명이 중요한 기능을 할 수 있다는 점을 인식할 필요가 있을 것이다.

한편, 상호작용공정성이 다른 공정성과 구별되는 독특성을 지니는지에 대하여는 학자들 간에 다른 의견이 제시되기도 한다(Thurston & Mcnall, 2010). 특히, 의사결정 과정상의 특징을 지니기 때문에 절차공정성의 한 가지 구성요소일 뿐이라는 주장이 주로 제기되었다(Lind & Tyler, 1988; Greenberg, 1990). 이러한 주장에 대하여 Cohen-Charash & Levy(2001)는 조직공정성에 관한 선행연구들을 메타분석 하여 절차공정성이 다른 공정성과는 구별되는 차원이 존재함을 밝힌바 있다. 후속 연구들에서도 상호작용공정성을 포함시킨 조직공정성의 세 가지 유형이 갖는 개념적 독립성을 인정하고 다양한 변수들에 대한 개별적인 효과를 측정하는 연구들이 지속되고 있다(Moorman, 1991; Thurston & Mcnall, 2010; 이철기 · 이광희, 2007). 이처럼 상호작용공정성을 독립적으로 보는 연구의 경향은 3요인 모델(two-factor model)로 지칭되며, 이때 절차공정성의 평가는 의사결정구조와 같은 조직시스템 측면에서 이루어지고 상호작용공정성에 대한 평가는 상관과의 상호관계와 같은 비공식적 관계 측면에서 인식된다고 본다.

제2절 조직몰입

1. 조직몰입의 개념

조직몰입(Organizational commitment)이란 조직구성원이 조직에 대하여 갖는 심리적인 애착 또는 조직이나 조직목표에 대하여 갖는 동일시

정도를 일컫는다. 조직몰입은 조직구성원과 조직을 연결해주는 고리(linkage)와 같은 역할을 하여 조직 전체의 생산성과 효과성을 높이는 중요한 기능을 하기 때문에 조직구성원의 태도와 행태연구에 있어서 중요한 변수로 인식되어 연구되어 왔다. Mowday et al.(1979)은 조직몰입의 개념을 직무만족과 비교하여 그 중요성을 더욱 강조한 바 있다. 그에 따르면 직무만족이 개인의 직업 또는 특정 업무조건을 강조한다면 조직몰입은 더 광범위한 구성개념으로써 조직의 목표와 가치에 대한 공유 및 조직에 종사하면서 갖는 애착을 강조한다고 하였다. 또한 직무만족에 비하여 더 장기간에 지속되는 안정적인 개념이기 때문에 일시적이거나 단기적인 외부 변화에 민감하게 반응하지 않게 된다. 뿐만 아니라 조직에 더욱 몰입하는 조직원일수록 창의성이나 혁신성 등 조직의 경쟁력을 높일 수 있는 ‘부차적 역할행동(extra-role behaviors)’을 할 가능성이 더욱 높아진다(Katz & Kahn 1978). 이와 같은 조직몰입의 다양한 기능들로 인하여 조직관리, 조직행동론, 경영학, 심리학 등 여러 분야에서 조직몰입에 대한 광범위한 연구가 이루어져왔다.

한편, 조직몰입에 대한 개념화와 조작적 정의에 대하여는 학자들 간에 일치된 견해가 존재하지 않아 초기 연구에서는 다차원적이고 체계적인 연구가 수행되지 못하였다는 비판이 있다(Mowday et al., 1979). 또한 만족할 수 있을 정도의 정의가 부족하다는 지적과(Buchanan, 1974) 연구결과의 일관성이 부족하다는 지적도(Mottaz, 1989; 김상욱 2001) 지속적으로 제기되어왔다. 조직몰입에 관한 선행연구의 흐름을 살펴보면 다음과 같다.

조직몰입에 대한 비교적 초기 연구들은 조직몰입의 개념을 태도적(attitude) 몰입과 행태적(behaviors) 몰입⁶⁾으로 구분하는 이원적인 분류

6) 행태적 몰입은 개념상 도구적, 감정 중립적 몰입, 경제적(economical) 몰입, 계산적(calculated) 몰입 등으로 표현되기도 한다(Mowday, Steers & Porter, 1979; Mathieu &

양태를 보였다. 이러한 이원적인 연구의 흐름은 조직몰입을 표현적이고 정감적인 것으로 보고 개념화를 시도하였던 심리학적 접근방법을 따른 부류와 조직몰입의 개념을 시장 내에 존재하는 기제로써 이직에 영향을 미치는 계산된 평가요인으로 보고 도구적, 감정중립적인 개념화를 시도하였던 경제학적 접근방법을 따른 부류에서 나온 것이었다.

조직몰입을 감정적(affective) 개념으로 명시적으로 조작화하여 본격적인 연구를 수행한 것은 조직심리학자들의 몫이었다. 이들은 조직몰입을 조직구성원들의 이직의도에 영향을 주는 주된 설명변수로 보았으며 ‘구성원이 자신이 속한 조직에 갖는 동일시 정도’로 개념화하였다. 이것은 후속연구에서 Allen & Meyer(1990)에 의하여 제시된 정서적 몰입(affective commitment)과 동일시되는 개념이었다. 이러한 심리학적 접근방법에 따르면 조직몰입은 태도적(attitudinal) 몰입의 개념으로써 Sheldon(1971)은 개인을 조직과 연결 또는 결합시키는 구성원의 동일성(identity) 태도 혹은 지향으로 정의하였으며, Hall et al.(1970)은 조직의 목표와 개인의 목표가 통합되거나 조화되는 것으로 정의하였다. Buchanan(1974) 역시 개인이 조직에 대하여 갖는 감정적 애착(attachment)을 강조한 바 있다. 하지만 이러한 접근방법은 충성심이나 동기 등과 같이 직무태도에 보완적으로 영향을 주는 다른 요인들과의 관계적 특성이나 방향성을 충분히 고려하지 못하였다는 한계를 갖고 있었다.

반면, 조직구성원들의 행태에 초점을 맞추는 경제적 접근방법에서 출발한 연구에서 조직몰입의 개념은 구성원들이 자신이 소속된 조직과 지위에 대한 변경의 선택에서 갖는 합목적적인 평가를 반영한다. 즉, 구성

Zajac, 1990). 행위적 몰입은 소속지위의 변경에 대한 선택과 관련된 합목적적·인지적 평가를 반영하므로 도구적이고 감정중립적인 몰입이라고 할 수 있다(Mottaz, 1989; Kim, 1999; 김상욱, 2001).

원들이 현재 속한 조직을 떠났을 때 발생하는 기회비용이나 매몰비용, 대안선택 등이 고려된 개념이라고 할 수 있다. Becker(1960)는 조직몰입을 조직에서 지속적으로 근무하는 동안에 축적된 부수적 투자에서 오는 보상(side-bets)에 따른 일관된 행위의 연속선상을 유지하려는 현상으로 정의하였다. 따라서 개인이 조직보상을 긍정적인 요인으로 인식하였을 경우에는 그것을 잃게 되는 것을 꺼려하게 되므로 조직에 더욱 몰입하게 되는 것이다. 경제학적 접근방법은 합리적인 설명력을 통해 조직몰입에 긍정적 혹은 부정적 영향을 주는 다양한 설명변수를 고려할 수 있게 하는 일반적 모델을 제시하였다는 점에서 의의를 갖는다. 이상의 조직몰입에 대한 선행연구들의 개념적 정의를 정리하면 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 조직몰입에 대한 정의

연구자	정의
Becker(1960)	조직에서 지속적으로 근무하는 동안에 축적된 부수적 투자에서 오는 조직보상(side-bets)에 따른 일관된 행위의 연속선상을 지속하려는 현상
Hall et al.(1970)	조직의 목표와 개인의 목표가 통합되거나 조화되는 것
Sheldon(1971)	개인을 조직과 연결시키는 구성원의 동일성(identity) 태도
Buchanan(1974)	개인이 조직에 대하여 갖는 감정적 애착(attachment)

이상의 논의를 통하여 조직몰입에 대한 선행연구들은 조직몰입의 개념을 단일차원에서 파악하는 것에서 출발하여 다양한 동기들을 고려하는 다차원적 개념으로 발전시켰음을 알 수 있다. 초기의 이원적 분류 형태는 Allen & Meyer(1990)의 연구를 통해 세 가지 차원으로 세분화되었

으며, 이후 조직몰입을 구성하는 하위요인으로 널리 받아들여지고 있다. Allen & Meyer는 선행연구들에서 조직몰입을 태도적 현상과 행태적 현상으로 보는 것에는 한계가 있음을 지적하며 정서적(affective) 몰입, 지속적(continuance)몰입, 규범적(normative) 몰입의 세 차원으로 구분해야 한다고 주장하였다.

2. 조직몰입의 유형

1) 정서적 몰입

정서적 몰입은 조직몰입의 심리학적 접근방법에 따른 유형이며 조직에 대한 감정적인 결합으로써 개인을 조직과 동일시(identify)하고 조직의 일원으로서 참여하는 것을 즐겁게 여기는 것을 의미한다. Buchanan(1974)은 정서적 몰입을 도구적 가치를 떠난 조직의 목표와 가치에 관련되고 조직의 이익에 부합되는 개인의 역할에 대한 헌신적이고 감정적인 애착으로 보았다. 따라서 강한 정서적 몰입을 가진 조직원일수록 더욱 적극적으로 조직의 목표를 수행하기 위해서 노력하며 각종 업무와 활동에 더욱 적극적으로 참여하는 모습을 보이게 된다.

2) 지속적 몰입

지속적 몰입은 조직원들이 인식하는 비용 또는 부수적 보상에 대한 성향으로써 조직을 떠났을 경우에 잃게 되는 손실을 고려하여 조직에 계속 몰입하게 되는 것을 말한다. 이것은 Becker(1960)의 부수적 보상의 손실(lost side-bets)에 관한 논의에서 비롯된 것으로써 다분히 경제적인

측면에 중점을 두는 몰입의 유형이라고 할 수 있다. Kanter(1968)는 이를 ‘인지-지속적 몰입’으로 정의하였으며 지속적인 참여에서 나오는 이익과 조직을 떠났을 때의 비용이 존재하는 상황에서 발생하는 몰입의 유형이라고 하였다. 따라서 부수적 보상이 많이 축적된 조직원일수록 조직을 떠났을 경우에 소멸되는 가치가 더욱 크기 때문에 조직에 몰입하는 수준은 더욱 높아지게 된다. 선행연구에서는 부수적 보상을 측정하는 자료로 근속년수, 연령, 임금, 승진, 고용안정성 등을 제시한 바 있다(김상욱, 2001). 예를 들어 공무원의 고용안정성과 퇴직 후에 받게 될 연금이 이에 해당할 수 있으며, 경찰업무와 같이 다른 조직에서는 적용하기 힘든 기술을 보유하는 자산 특정성(asset specificity)이 높은 직업의 경우에는 지속적 몰입의 수준이 더욱 높게 나타날 수 있을 것으로 예상할 수 있다.

3) 규범적 몰입

규범적 몰입은 조직원들이 조직의 규범을 내재화하여 조직에 남아야 한다는 의무감 또는 책임감을 갖는 것에서 비롯되는 몰입을 일컫는다. Wiener(1982)는 규범적 몰입을 ‘조직의 목표와 이익에 부합하는 방법으로서의 행동에 대한 내재된 규범적 압박의 총체’로 정의하였다. 따라서 조직원들이 조직에 몰입하는 행동을 하는 이유는 그것이 옳다고 생각하기 때문이라고 하였다. 또한 이러한 규범의 내재화는 조직에 들어오기 전 사회문화적 사회화(socio-cultural socialization) 또는 입직 이후 조직사회화를 통하여 도덕·윤리적 의무감이 고취되어 형성된다고 보고 있다. 이때 사회문화적 사회화(socio-cultural socialization)를 통해서 갖게 된 규범적 신념은 소속된 조직이 공정한가를 평가하는 기준이 되기도 하며

조직사회화를 통해서도 직무동기를 형성하기도 한다. 규범적 몰입에 대한 대표적인 예로는 경찰공무원이 갖는 국민에 대한 봉사의식이나 정의 사회 구현 등에서 비롯된 직업적 사명감을 들 수 있다.

제3절 선행연구 검토

1. 조직공정성에 대한 선행연구 검토

1) 분배·절차공정성에 대한 선행연구

조직공정성에 대한 선행연구들은 조직공정성을 분배공정성과 절차공정성으로 구성된 2요인 모델(two-factor model)로 분류하거나 상호작용 공정성의 개념을 추가한 3요인 모델(three-factor model)로 보고 있다. 전통적 2요인 모델의 일반적인 가정은 분배공정성은 직무만족이나 임금 만족 등과 같은 개인관련 변수에 상대적으로 더 큰 영향을 미치며 절차공정성은 조직몰입과 같은 조직관련 변수에 더 큰 영향을 미친다는 데에 있다. 하지만 실제 경험적 연구를 통해 두 유형의 조직공정성이 미치는 영향은 이론적 가정과 달리 다양한 형태로 나타나기도 한다. 따라서 2요인 모델에 있어서 연구자들의 큰 관심은 경험적 연구에서는 나타난 분배공정성과 절차공정성의 상이한 영향을 설명하고자 하는 이론적 논의에 있었다. 우선 2요인 모델을 적용한 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Folger & Konovsky(1989)는 217명의 현장 근로자들을 대상으로 한 임금인상결정에 대한 절차공정성과 분배공정성의 영향에 대한 연구에서 절차공정성의 두 가지 요인(피드백, 반문-결정에 대한 이의제기 혹은 설

명)이 조직몰입과 상관에 대한 신뢰에 유의한 영향을 미친다고 분석한 바 있다. 반면, 분배공정성은 직무태도에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

은행원 675명을 조사한 McFarlin & Sweeney(1992)의 연구에서는 절차공정성이 조직몰입과 상사에 대한 평가 등 직무태도에 더 큰 영향을 미치며 분배공정성은 임금수준 만족이나 직무만족과 같은 개인관련 태도에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

국내의 선행연구를 살펴보면, 배귀희(2007)의 연구에서는 연구직 종사자 230명을 대상으로 하여 조직공정성과 조직시민행동과의 관계를 조직신뢰와 조직몰입을 매개변수로 분석하였다. 그 결과 분배공정성과 절차공정성이 직접적으로 조직몰입에는 유의한 영향을 미치지 못하지만 조직신뢰에는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직시민행동과의 관계에 있어서는 분배공정성과 절차공정성 모두 조직신뢰와 조직몰입을 매개로 하여 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조은현·탁진국(2009)의 연구에서는 국내 18개 회사 4,055명을 대상으로 조사한 결과, 분배공정성과 절차공정성 모두가 최고경영자에 대한 신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이때 절차공정성이 미치는 영향이 더욱 큰 것으로 나타났다. 반면 상사에 대한 신뢰에 있어서 절차공정성보다 분배공정성의 영향이 클 것이라는 가설은 기각되었다.

서인석 외(2011)의 연구에서는 정부조직의 조직문화가 조직구성원의 태도와 행동에 영향을 줄 것이라는 가정 하에 조직문화와 조직공정성, 조직시민행동 간의 구조적 관계를 분석하였다. 그 결과 조직문화의 각 요인(변화, 위계, 관계, 과업문화)이 분배공정성보다 절차공정성에 더 큰 긍정적 효과를 미치며, 부(-)의 효과에 있어서도 절차공정성에 더욱 큰 효과를 주는 것으로 나타났다. 또한 조직신뢰와의 관계에 있어서는 분배

공정성과 절차공정성 모두 조직신뢰에 정(+)의 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

이러한 결과에 대해서는 분배공정성과 절차공정성의 상호작용 및 연결에 관한 연구에서 시사점을 얻을 수 있다. 초기 공정성 연구에서는 두 가지 유형을 상호 독립적인 것으로 이해하였지만 후속 연구들에서는 이들을 개념적으로 연결하려는 시도가 이루어졌다(Leventhal et al., 1980; Cropanzano & Folger, 1989). 분배공정성과 절차공정성의 연결에 관한 연구는 한 가지 공정성을 강조하여 다른 공정성 유형을 설명하는 방식으로 양방향에서 이루어졌는데 분배공정성의 우위를 강조한 입장은 Leventhal et al.(1980)의 주장이 대표적이다. 그들은 직원들은 결과에 대하여 더욱 민감하게 반응하기 때문에 일반적으로 절차보다는 분배가 더욱 강조되지만 배분의 변화를 정당화하는 절차적 수단에 만족하지 못할 때에는 절차공정성에 더 관심을 갖는다고 본다. 이들의 공헌은 분배공정성과 절차공정성을 완전히 분리시키기 보다는 다양한 목적이 존재하는 상황에서 어떤 공정성이 선호되는지에 대한 경험적 조건을 제시하였다는 점에 있었다.

반대로 절차공정성 우위 입장에서 분배공정성을 설명하는 주장으로는 Cropanzano & Folger(1989)의 준거인지이론(reference cognition theory)을 들 수 있다. 그들에 따르면 피평가자들은 결과에 대한 대안선택을 지각하였는지 여부에 따라서 달리 반응을 하게 되는데 예를 들어, 의사결정자가 다른 절차를 사용하였더라면 지금의 결과와는 다른 결과를 얻을 수 있었을 것이라고 생각할 때 다른 반응을 보인다는 것이다. 만약 대안적 절차로 인하여 더 좋은 결과를 얻을 수 있었을 것이라는 확신을 갖게 되면 분노반응(resentment reaction)은 극대화 된다고 하였다. 반면, 절차에 대하여 정당하다고 생각할 경우에는 불만족스러운 결과에 대해서도

분노반응을 일으키기 않게 된다. 결국 구성원의 행태에 미치는 분배공정성의 영향은 의사결정과정에서 개선가능성을 지각하였는지에 관한 절차공정성의 인식에 따라서 달라진다.

한편, 분배·절차공정성의 상대적 영향을 설명하는 또 다른 입장으로 문화적 모델이 제시되기도 하는데(고종욱·서상혁, 2003), 어느 공정성이 더 우선시 되는지는 공정성을 지각하게 되는 문화적 맥락이나 상황적 조건에 따라서 달라질 수 있음을 강조한다(임준철·윤정구, 1998; Field, Pang & Chiu, 2000). 문화적 모델에 따르면 집단주의적 문화가 강한 동양사회에서는 개인의 이기적 관심에 근거한 경제적 산출물 보다는 조직에서의 사회적 관계에 더 중요한 가치를 부여하기 때문에 조직구성원의 행태에는 분배공정성 보다 절차공정성이 더욱 중요한 영향을 미치게 된다. 반면, 개인주의적 성향이 더 큰 서구사회에서는 분배공정성이 더욱 강하게 작용한다고 주장한다.

이들의 주장을 종합적으로 살펴보면 조직공정성이 미치는 영향력은 조직이 처한 맥락과 고유의 속성에 따라서 다르게 나타날 수 있으며, 결과적으로 나타난 배분의 상태나 결과에 영향을 미친 상황적 요인들은 공정성의 인지과정에서 선호되는 가치에 변화를 가져올 수 있다는 점을 알 수 있다. 결국, ‘협동심이 강조되는 조직문화에서는 분배공정성보다는 절차공정성이 더욱 크게 나타날 것이다’는 식의 선형적인 접근방법 보다는 공정성 판단에 영향을 줄 수 있는 과거의 경험과 현 시점의 조직맥락, 자원의 배분상태 및 준거집단 등을 종합적으로 고려한 접근방법이 필요할 것이다.

2) 상호작용공정성에 대한 선행연구

그간 조직공정성에 관한 연구에서 상호작용공정성에 관한 논의는 2요인 모델에 대한 다각적인 논의와 접근방법들과 비교하여 활발하게 이루어지지 못하는 못하였다. 역사적 관점에서 볼 때, 분배와 절차에 관한 공정성의 이론적 토대가 고대 그리스 시대까지 올라가는 반면 상호작용공정성에 대한 논의가 시작된 시점이 그리 오래되지 않았으며, 절차공정성과의 개념적 차별성이 크게 부각되지 않거나 공정성의 본질적인 측면은 결국 결과론적인 면에 있다는 점 등이 상호작용공정성이 중요하게 다루어지지 않은 이유가 되었다고 본다. 상호작용공정성에 관한 최근의 연구들은 다음과 같다.

Moorman(1991)의 연구에서는 두 개 회사의 직원 각각 140명과 85명에 대하여 조직공정성 인식수준을 살펴보고 각각의 공정성 유형들과 직무만족 및 조직시민행동 간의 관계를 분석하였다. 그는 조직공정성을 분배·공식적 절차·상호작용공정성으로 측정하였으며, 분석결과에서는 세 가지 공정성 유형 모두가 직무만족에 유의한 영향을 미치며 특히, 상호작용공정성만이 이타적 행위, 정중함, 스포츠맨십, 성실함 등과 같은 조직시민행동에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 대하여 조직원들은 공정한 절차가 존재하는 것 자체에서보다 상급자를 통하여 신뢰나 형평에 관련된 정보를 전달받는 것으로부터 얻게 되는 공정성을 더욱 중요시 여기기 때문으로 해석하였다.

Schminke et al.(2000)의 연구에서는 11개 조직 409명을 대상으로 절차공정성 및 상호작용공정성 인식과 조직의 집권화, 공식화, 규모의 관계를 조사하였다. 그 결과 집권화 경향이 클수록 절차공정성에 대한 인식은 부정적으로 나타났으며 조직의 규모가 클수록 상호작용공정성에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 하지만 공식화는 절차공정성에 유의한 영향을 주지는 못하는 것으로 나타났다.

Thurston & Mcnall(2010)은 성과평가의 공정성 인식에 관한 연구에서 분배공정성과 절차공정성에 대한 인식이 성과평가에 대한 종업원들의 만족에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 더불어 대인관계 공정성(interpersonal justice)과 정보공정성(information)으로 구성되는 상호작용공정성에 대한 인식이 상사에 대한 만족감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

중소기업과 대기업 직원 585명의 조직공정성과 조직몰입 간의 관계를 분석한 이철기·이광희(2007)의 연구에서는 분배·절차·상호작용 공정성 모두 조직몰입에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 대기업과 중소기업 간의 차이를 분석한 결과 대기업의 경우 절차 및 상호작용 공정성과 같은 절차관련 공정성이 분배공정성에 비하여 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며 중소기업의 경우에는 절차-분배-상호작용공정성 순으로 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

박순애·정선경(2011)의 연구에서는 비록 분석과정에서는 상호작용공정성의 효과를 직접적으로 검증하지 않고 분배공정성과 절차공정성에 대한 결과만을 제시하였지만 상호작용공정성의 개념적 차별성을 소개하며 그 중요성이 선행연구들을 통하여 인정되었음을 밝히고 있다.

일부 선행연구에서는 상호작용공정성이 분배·절차공정성 만큼 배분과 형평에 있어서 핵심적인 기능을 하는 것은 아니기 때문에 그 중요성을 더 낮게 인식하기도 한다. 하지만 현대사회에서 상호작용공정성은 기능은 점차 더 중요해질 것이라고 예상할 수 있다. 사람들은 직장을 단순한 돈벌이 수단으로 생각하지 않고 자기계발의 수단으로 생각하며 자아실현과 같은 더욱 고차원적인 가치를 추구하고 직장 내에서도 즐거움을 찾고 삶의 질을 높일 수 있는 방법들을 찾으려고 노력하기 때문이다. 따라서 사람들은 소속된 집단에서 유대관계를 유지하는 것에 높은 가치를

부여하며 타인과의 관계적 측면을 중요시 여기게 된다. 그러므로 현대사회의 높아진 자아 존중감을 고려한다면 상호작용공정성에 관한 논의들은 더욱 활발하게 이루어져야 할 것이다.

이상의 연구 및 조직공정성에 대한 선행연구를 종합하여 연구자, 연구주제, 가설별로 정리한 것은 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 조직공정성 선행연구

연구자	연구주제	가설	결과
임준철 윤정구 (1998)	조직공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, S전자 직원 1,456명	절차공정성이 분배공정성 보다 조직몰입에 더 큰 영향	기각
		절차공정성이 분배공정성 보다 직무만족에 더 큰 영향	기각
		분배공정성과 절차공정성이 동등하게 직무만족에 영향 절차공정성만이 조직몰입에 직접적 영향을 준다.	
박철민 김대원 (2003)	조직공정성이 상관신뢰와 조직몰입에 미치는 영향, 구청, 군청 공무원 256명	절차공정성은 조직몰입에 영향(분배공정성에 비해 큰 영향)	채택
		분배공정성은 상관 신뢰에 영향	채택
		상관신뢰는 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향경로를 매개	채택
배귀희 (2007)	조직공정성과 조직시민행동: 조직신뢰와 조직몰입 매개변수, 연구직 230명	분배공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향	기각
		분배공정성은 조직신뢰에 정(+)의 영향	채택
		절차공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향	기각
		절차공정성은 조직신뢰에 정(+)의 영향	채택
		분배공정성과 절차공정성은 조직신뢰와 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 정(+)의 영향	채택
조은현 탁진국 (2009)	조직공정성과 종업원 행동관계: 상사신뢰 매개, 국내 18개 회사 4,055명 설문	분배,절차공정성은 상사신뢰보다 CEO 신뢰에 더 큰 영향	채택
		CEO 신뢰에 분배공정정보다 절차공정성이 더 큰 영향	채택
		상사신뢰에 절차공정정보다 분배공정성이 더 큰 영향	기각

서인석 외 (2011)	정부조직 조직문화, 조직공정성, 조직 시민행동 관계: 조직신뢰 매개, 공무원 교육생 241명	조직문화 요인별로 절차공정성에 정(+) 또는 부(-)의 영향 (분배공정성에 비하여 절차공정성에 큰 영향)	부분 채택
		분배, 절차공정성은 조직신뢰에 정(+)의 영향	채택
Folger & Konovsky (1989)	임금인상 결정에서 분배, 절차공정성의 영향, 일선 근로자 217명	절차공정성(피드백, 반문)은 조직몰입과 상관신뢰에 영향	채택
		분배공정성은 직무태도에 영향	기각
Moorman (1991)	분배, 절차, 상호작용공정성과 직무만족 및 조직시민행동과의 관계, 두 개 회사 총 225명 직원	분배, 절차, 상호작용공정성은 직무만족에 영향	채택
		상호작용공정성은 조직시민행동에 영향	채택
McFarlin & Sweeney (1992)	분배, 절차공정성이 개인만족과 조직결과에 미치는 영향, 은행원 675명	조직몰입과 같은 직무태도에는 절차공정성의 영향이 분배공정성보다 더 크다	채택
		직무만족과 같은 개인적 태도에는 분배공정성의 영향이 절차공정성보다 더 크다	채택
Schminke et al. (2000)	조직구조가 절차, 상호작용공정성에 미치는 영향, 11개 조직 409명	집권화 경향은 절차공정성에 부(-)의 영향	채택
		조직규모는 상호작용공정성에 부(-)의 영향	채택
		공식화는 절차공정성에 영향	기각
Bagdadli et al. (2006)	승진 결정에서 절차공정성의 매개역할, 회사 관리자 및 경영자 156명	절차공정성은 승진과 이직의도 사이의 매개역할	기각
		절차공정성은 승진과 조직몰입 사이의 매개역할	채택
Thurston & Mcnall (2010)	성과평가 실제에서 공정성 인식, 서로 다른 성과평가 시스템을 가진 4개 조직의 구성원 188명	분배공정성은 성과평가와 관련된 구성원의 만족에 영향	채택
		절차공정성은 성과평가와 관련된 구성원의 만족에 영향	채택
		대인관계공정성과 정보공정성은 구성원들의 상사에 대한 만족에 영향	채택

3) 경찰의 조직공정성에 대한 선행연구 검토

조직공정성에 관한 논의가 공공부문에서도 활발히 진행되면서 경찰조직을 대상으로 한 공정성에 관한 연구도 다수 이루어졌으며 주로 성과평가제도나 인사문제와 관련된 공정성 인식이 조직몰입이나 직무만족과 같은 경찰관들의 직무태도에 미치는 영향을 분석하는 연구가 이루어졌다. 하지만 선행연구들은 주로 성과급 또는 근무성적 평정과 같이 특정 제도나 정책과 관련된 공정성문제에 초점을 맞추었거나 분석과정에서 다양한 상황적 변수들을 충분히 고려하지 못하였다는 한계를 갖고 있다. 경찰조직의 조직공정성과 관련한 최근의 연구는 다음과 같다.

석청호(2005)은 경찰종합학교의 교육생을 대상으로 설문을 실시하여 경찰관의 근무성적평정에 대한 공정성 인식이 직무태도에 미치는 영향을 조사하였다. 그 결과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 분배공정성은 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 대하여 분배공정성은 주로 개인관련 변수에 영향을 미치며 절차공정성은 조직관련 변수에 영향을 미친다는 2요인 모델과는 다르다고 지적하며 긍정적인 직무태도를 유도하기 위해서는 근무성적평정에 있어서 절차공정성의 확보가 더욱 중요함을 주장하였다.

박종주·류지원(2006)은 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정서비스 품질에 미치는 영향에 대하여 전라북도 지역의 일반직 공무원과 경찰공무원을 비교분석하였다. 그 결과 경찰공무원의 경우 분배공정성은 조직몰입에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났으며 이는 법규에 따라서 편차가 크지 않은 임금을 지급하기 때문으로 해석하였다. 또한 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 것은 상호작용공정성이며 절차공정성 역시 유의

한 영향을 주는 것으로 나타났다. 조직시민행동에 대한 영향에 있어서는 경찰공무원의 경우 분배공정성이 부(-)의 영향을 미치고 절차공정성, 상호작용공정성 순으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이밖에 신뢰성과의 관계에서는 상호작용공정성은 유의한 영향을 주지 못하였으며 나머지 공정성 두 유형은 유의한 영향을 미치는 것으로 드러났다. 마지막으로 행정서비스 품질에 대하여는 상호작용공정성은 유의한 영향을 미치지 못하였으며 분배공정성(-)과 절차공정성은 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

윤병섭 외(2010)의 연구에서는 수도권 지역에 근무하는 경찰관들을 대상으로 조사한 결과 경찰관의 성과급에 대한 절차공정성과 분배공정성이 직무만족과 조직몰입 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 대하여 이론적 논의와는 달리 개인적 변수 및 조직적 변수와의 관계에 있어서 절차공정성과 분배공정성 모두를 강조할 필요성이 있음을 시사한다고 주장하였다.

이정훈(2012b)은 경북지방경찰청 소속 경찰관을 대상으로 경찰역할과 업무환경이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 조직공정성의 매개효과를 분석하였다. 이때 조직공정성의 개념은 3요인 모델로 보고 있으나 분석에서는 하나의 개념으로 통합하여 살펴보았다. 분석결과, 경찰역할이 조직몰입에 미치는 영향에서 조직공정성의 매개효과는 수사과에서 더 높게 나타났으며, 조직공정성이 매개된 업무환경과 조직몰입의 관계에서는 수사과만 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과에 대하여 수사과 경찰관들의 역할에 대한 인식 확립과 수사의 전문성을 높이기 위해 도입된 수사경과제도로 인하여 수사경찰들이 경찰조직 전반에 대하여 인식하는 공정성 수준이 조직몰입에 영향을 준 것이라고 분석하였다. 반면, 비수사경과 경찰관들은 상대적으로 업무환경에 대하여 소외를 느

끼고 있기 때문에 나타난 결과로 해석하였다. 이상의 경찰조직공정성에 관한 선행연구를 정리하면 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 경찰조직공정성 선행연구

연구자	연구주제	독립변수	가설	결과
석청호 (2005)	근무성적평정에 대한 공정성인식과 직무태도 관계 (경찰교육원 435명)	분배공정성 절차공정성	분배공정성이 직무만족에 영향	기각
			분배공정성이 조직몰입에 영향	기각
			절차공정성이 직무만족에 영향	채택
			절차공정성이 조직몰입에 영향	채택
박종주 류지원 (2006)	조직 공정성과 조직 유 효성, 행정서비스 품질 간의 관계 (전북 경찰관 249명)	분배공정성 절차공정성 상호작용공정성	분배, 절차, 상호작용공정성 모두 조직몰입에 정(+)의 영향	채택
			분배, 절차, 상호작용공정성 모두 조직시민행동에 정(+)의 영향	채택
			분배, 절차, 상호작용공정성 모두 행정서비스 품질에 정(+)의 영향	일부채택 (분배,절차)
윤병섭 외(2010)	성과급에 대한 공정성인 식이 직무만족과 조직몰 입에 미치는 영향 (수도권 경찰관 211명)	절차공정성 분배공정성	절차공정성이 직무만족에 영향	채택
			절차공정성이 조직몰입에 영향	채택
			분배공정성이 직무만족에 영향	채택
			분배공정성이 조직몰입에 영향	채택
이정훈 (2012b)	경찰역할과 업무환경이 조직몰입에 미치는 영 향에서 조직공정성의 매개효과 (경북 경찰관 1,152명)	경찰역할 업무환경	조직공정성이 매개한 경찰역할의 조직몰입에 대한 영향 수사과여부에 따른 차이	채택
			조직공정성이 매개한 업무환경의 조직몰입에 대한 영향 수사과여부에 따른 차이	기각

2. 조직공정성과 조직몰입의 관계에 대한 선행연구 검토

선행연구들은 조직공정성이 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있음을 밝히고 있지만 어떠한 유형의 공정성이 조직몰입에 더욱 큰 영향을 미치는지에 대하여는 일관된 연구가 존재하지 않는다. 앞서 언급하였던바와 같이 2요인 모델에서 공정성 유형이 조직변수와 개인변수에 미치는 상대적 중요성에 대한 이론적인 논의는 경험적 연구를 통하여 지지되거나 그렇지 않은 경우도 존재하며(Konovsky & Cropanzano, 1994; McFarlin & Sweeney, 1992) 여러 연구를 통해서도 다양한 결과가 나타난 바 있다.

McFarlin & Sweeney(1992)는 분배공정성과 절차공정성이 조직관련 성과변수에 각각 유의한 영향을 미친다고 하였으며, 분배공정성의 경우 임금만족이나 직무만족과 같은 개인적 변수에 대한 설명력이 높고 절차공정성은 조직몰입이나 상사평가와 같은 조직효과 관련 변수에 대한 설명력이 더욱 높다는 것을 밝혔다.

임준철·윤정구(1998)의 연구에서는 전자회사 종업원 1,456명을 대상으로 분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 살펴본 결과, 두 가지 공정성이 모두 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 조직몰입에는 절차공정성만이 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

박철민·김대원(2003)은 구청 및 군청 공무원 256명을 대상으로 하여 조직공정성과 상관신뢰 및 조직몰입과의 관계를 분석한 결과, 분배공정성이 절차공정성에 비하여 상관신뢰에 더 큰 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직몰입과의 관계에 있어서는 분배공정성과 절차공정성 모두 유의한 영향(+)을 미치고 있지만 절차공정성이 더 큰 영향을 미치

는 것으로 나타났다. 그들은 이러한 결과에 대하여 이론적 논의와 크게 차이는 없지만, 두 가지 공정성 유형이 모두 유의한 영향을 미치는 것은 우리나라 공무원의 보수수준이나, 집권적 구조와 같은 상황적 요인에 기인한 것으로 분석하였다.

고종욱·서상혁(2003)은 대전지역의 공무원 371명을 대상으로 분배공정성과 절차공정성이 직무태도에 미치는 영향을 분석하였다. 이들은 조직의 상황에 따라서 공정성의 상대적 중요성이 다르게 나타날 수 있음을 인식하고 한국적 상황에서는 절차공정성이 공무원의 직무만족과 잔류의도, 조직몰입에 더욱 중요한 영향을 줄 것이라고 가정하였다. 분석결과, 가정과는 달리 분배공정성이 직무만족과 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 대하여 서구의 개인주의적 가치가 확산되어 한국의 집단주의적 문화를 희석시켰을 가능성으로 설명하였다.

3. 조직몰입의 선행변수에 대한 연구

조직몰입에 영향을 미치는 선행변수들을 분석한 연구들은 다수 존재한다. Steers(1977)는 직무몰입에 대한 선행변수로 개인적 특성(연령, 교육수준, 근속기간, 성취·소속·자율·지배욕구)과 직무특성(과업 동일시, 피드백, 자율권, 다양성, 선택적 상호작용의 기회), 작업경험(집단의 태도, 직무현실에 대한 조직원의 기대충족도, 조직원에 대한 조직의 신뢰도, 개인의 중요성)을 사용하였다. 그는 382명의 병원직원과 119명의 과학자와 기술자들을 상대로 조사하여 변수들 간의 관계를 분석한 결과 세 가지 요인 모두 조직몰입에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으며 작업경험이 가장 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 세부 요인들을 각각 독립변수

로 한 단계적 회귀분석(stepwise multiple regression)에서는 성취욕구(+), 집단의 태도(+), 교육수준(-), 연령(+), 조직 신뢰도(+), 개인의 중요성(+), 과업 동일시(+)에서 유의한 영향을 주는 것으로 드러났다.

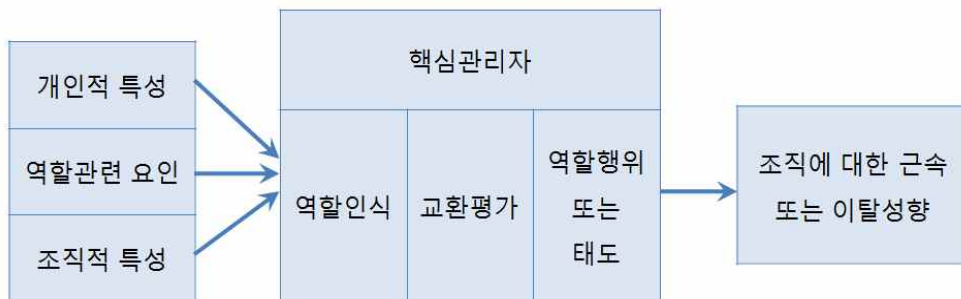
Mathieu & Zajac(1990)는 조직몰입에 관한 200개가 넘는 연구논문을 메타분석하여 조직몰입의 선행변수와 결과변수 및 상관관계에 있는 변수 총 48개를 제시하였다. 이 중에서 선행변수를 구성하는 하위변수로 개인특성(연령, 성별, 교육수준, 혼인관계, 직위 근속기간, 조직 근속기간, 개인역량 인식, 능력, 보수, 프로테스탄트 직무윤리, 직무계급), 역할특성(역할 모호성, 역할갈등, 역할과중), 직무특성(기술 다양성, 직무자율성, 도전, 업무범위), 집단/리더 관계(집단 응집성, 업무 상호의존, 리더의 구조주도(initiating structure), 리더의 배려, 리더 커뮤니케이션), 조직특성(조직규모, 조직집중화)을 선정하였다.

DeCotiis & Summers(1987)는 조직몰입에 대한 선행변수를 개인적 특성과 상황적 특성으로 구분하였다. 우선, 개인적 특성은 개인의 고유(individual-based) 변수와 조직적(organizational-based) 변수로 구분해야 할 필요성을 주장하며, 연령, 성별, 교육수준은 조직 구성원과는 독립적인 개인 고유의 변수로 분류하고 재직기간, 직무 근속기간, 조직내 위치(계급), 총 근무시간을 조직적 (개인특성)변수로 분류하였다. 상황적 특성에는 조직구조와 조직절차, 조직문화를 제시하고 조직구조로는 공식화, 집권화, 역할모호성, 역할갈등에 대한 인식을 포함하였고, 조직절차로는 의사결정, 리더십, 의사전달, 보상, 승진과 피드백을 포함시켰다. 마지막으로 조직문화로는 자율성, 신뢰, 응집, 지원, 압력, 인지, 쇄신, 공정에 대한 인식을 제시하였다.

Stevens et al.(1978)은 조직몰입 모형에 대한 심리학적 접근방법과 구조적(교환적) 접근방법이 갖는 한계를 지적하고 두 가지 접근방법의 결합

을 시도하여 역할수용과 교환관계의 틀에서 조직원들의 근속과 이탈태도를 설명하였다. 즉, 심리학적이고 개인적인 요인이 부수적 조직보상(side-bets)에 비하여 조직몰입에 더욱 영향을 주며, 근속기간이 길어질수록 개인적 요인의 중요성이 감소하고 부수적 조직보상이나 기회비용이 고착되어 교환관계에서 고정된 요인으로 작용할 것이라고 보았다. 이들은 아래 모형과 같이 조직 내 관리자 역할의 복잡성을 반영하여 독립변수로 개인적 특성, 역할관련요인, 조직적 요인을 사용하였다.

<그림 2> Stevens et al.(1978)의 연구모형



여기에서 개인적 특성에는 나이, 교육수준, 성별, 직무관여, 변화에 대한 태도를 포함시키고 역할관련요인에는 업무과중, 관리수준, 조직 근속기간, 직위 근속기간, 직무특성, 성과창출에서 개인의 중요성, 연공, 기술수준을 포함시켰다. 조직적 요인에는 조직규모, 집권화, 관리자 비율과 노조의 존재가 포함되었다. 이를 토대로 미국의 71개 연방정부기관의 634명의 감독자들을 대상으로 한 연구결과 조직 근속년수, 직무관여, 부하의 기술수준이 조직몰입에 정(+)의 영향을 주었으며, 업무과중은 직무몰입에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다.

4. 선행연구의 시사점 및 한계

이상에서 살펴본 바와 같이 대다수의 선행연구들은 실증분석 방법을 활용하여 조직공정성에 대한 인식이 구성원들의 조직행동 및 직무태도 관련 변수에게 어떠한 직·간접적인 영향을 미치는지를 분석함으로써 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 상사신뢰와 같은 직무관련 변수에 유의한 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다(Lind & Tyler, 1988; Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992; Folger & Cropanzano, 1998; Ball et al., 1994; Bagdadli et al., 2006). 국내외 선행연구들을 검토한 결과 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, 조직공정성의 하위유형에 대해서는 학자들 간에 여전히 일치된 의견이 존재하지 않으며 상호작용공정성의 개념은 상대적으로 그 중요성이 부각되지 않았음을 알 수 있다. 비록 ‘3요인 모델’에서 추가된 상호작용공정성의 개념적 독립성에 대해서는 대부분의 연구에서 인정하고 있는 추세이지만 여전히 ‘3요인 모델’을 활용한 실증연구는 ‘2요인 모델’에 비하여 부족한 실정이며, 특히 경찰조직을 대상으로 한 연구에서는 더욱 그러하다. 따라서 본 연구를 통해 경찰의 조직공정성 유형들은 경험적으로 어떻게 구분되는지를 살펴보는 것도 의미를 갖는다고 할 수 있다.

둘째로 주목할 점은 조직공정성의 하위요인들이 조직몰입에 미치는 영향은 일관된 결과를 보여주지는 않는다는 점이다. 이것은 조직이 처한 다양한 상황적 요인에 의하여 영향을 받기 때문으로 분석할 수 있으며, 조직공정성에 대한 이론이 전통적 ‘2요인 모델’에서 ‘3요인 모델’이나 ‘문화적 모델’로 발전해온 과정과도 같은 맥락에서 이해할 수 있다. 따라서 본 연구의 분석대상인 경찰조직에 대해서도 개인의 이익보다는 집단의

가치를 중요시 여기며 보수적이고 상하관계가 뚜렷한 위계적 조직문화가 변수들 간의 관계에 차별적인 영향을 줄 수 있음을 유추해볼 수 있다.

셋째로 경찰의 조직공정성에 관한 선행연구들은 연구범위에 있어서 한계를 갖고 있다는 점이다. 주로 성과평가제도나 근무성적평정과 같이 특정제도나 분야에 국한되어 있거나 특정 지역 경찰관들을 대상으로 한 연구가 이루어져 결과를 조직전체로 일반화하는 데에는 한계가 있다. 경찰조직의 공정성에 대한 관심이 촉발된 것은 성과평가제도와 관련된 공정성 인식에서 기인하는 것은 사실이나 공정성에 대한 문제의식은 앞서 살펴본 바와 같이 다양한 경로를 통하여 지각될 수 있다. 특히, 경찰조직에서 시행되고 있는 평가제도에는 성과평가제도와 근무성적평정 제도가 존재하며 두 제도의 평가방법에는 큰 차이가 있기 때문에 한 가지 제도에만 초점을 맞춘 연구는 제한적일 수밖에 없다.

넷째로 독립변수와 종속변수간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인들에 대한 고려가 충분히 이루어지지 못하였다. 이미 선행연구들을 통하여 여러 개인적, 상황적 변수들이 조직몰입에 영향을 줄 수 있음이 경험적으로 밝혀졌다. 그럼에도 불구하고 국내 선행연구들은 인구통계학적 변수 외에는 다른 조직적, 상황적 변수들을 충분히 고려하지 않았다는 점에서 조직공정성 인식 미치는 직접적인 영향력을 분석하는데 한계가 있다고 볼 수 있다.

마지막으로 주로 실증분석을 통한 양적결과에 의존하고 있는 경우가 대부분이며 심층면접과 같은 질적 연구방법을 혼합적으로 활용한 연구는 거의 찾아볼 수 없다. 특히, 권력기관의 속성상 외부에 폐쇄적인 특성을 갖는 경찰조직을 대상으로 공정성과 같은 민감한 주제를 다루는 연구일수록 조직현상을 더욱 자세히 살펴보기 위해서는 두 가지 연구방법

을 혼합하여 각각의 분석방법이 갖는 방법론상의 한계를 보완할 필요가 있을 것이다.

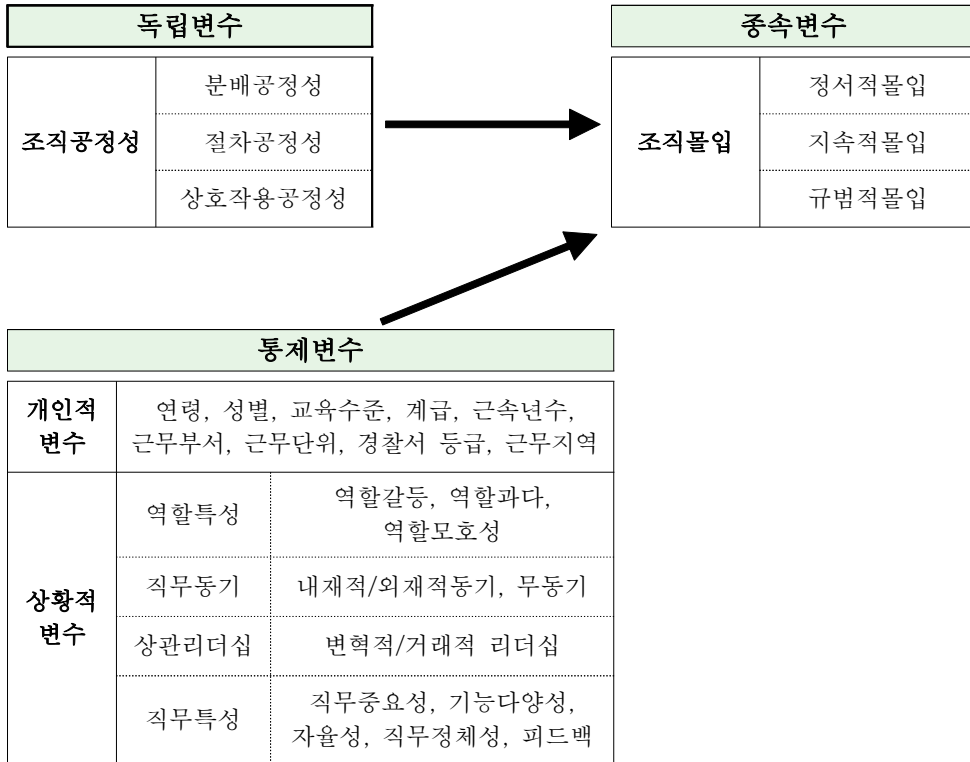
제3장 연구설계

제1절 연구의 모형

본 연구의 목적은 경찰관들의 조직공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 알아보고자 하는 것이다. 이때 조직공정성의 직접적인 효과를 중점적으로 알아보기 위하여 앞서 논의한 바와 같이 조직몰입에 영향을 주는 다양한 선행변수들을 검토하여 경찰조직의 특성과 연구자의 경험과 관심에 따라서 다양한 개인적 변수와 상황적 변수를 통제변수에 포함시켰다. 독립변수인 조직공정성은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 설정하였고 종속변수인 조직몰입은 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하여 측정하되 변수 간의 관계를 검증함에 있어서는 세 가지 차원을 하나로 통합하여 살펴보았다.

통제변수로는 연령, 성별, 교육수준, 계급, 근무년수, 소속부서, 근무기관, 근무지 등을 포함한 개인적 변수와 역할특성, 직무동기, 상관의 리더십, 직무특성을 포함한 상황적 변수를 설정하였다. 연구모형을 그림으로 나타내면 다음과 같다.

<그림 3> 연구모형



제2절 연구의 가설

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 조직공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

1. 조직공정성과 조직몰입의 관계

조직공정성의 하위요소들과 조직몰입과의 관계에 있어서 일반적인 선행연구들은 분배·절차·상호작용 공정성에 대한 인식이 높아질수록 조

직몰입도 높아진다는 이론적 가정을 하고 있다. 분배공정성은 교환이론(exchange theory), 균형이론(balance theory)에 따라서 주로 개인적 변수에 영향을 미치며, 절차공정성은 사회정체성 이론 또는 집단가치모델에 의해 주로 조직관련 변수에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 또한 상호작용공정성은 분배의 결과나 과정과는 별도로 인간관계 내에서 존중받고자 하는 욕구가 커질수록 더욱 중요하게 인식되는 요인으로 이해된다. 선행연구에서 McFarlin & Sweeney(1992)는 분배공정성은 직무만족과 같은 개인적 태도에 더 큰 영향을 주며 절차공정성은 조직몰입과 같은 직무태도에 더욱 큰 영향을 미친다고 밝힌바 있다.

한편, 공무원을 대상으로 한 국내연구에서는 박철민·김대원(2003)은 분배공정성과 절차공정성 모두 조직몰입에 정(+)의 영향을 주지만 상대적인 영향력에 있어서는 절차공정성이 더욱 크다는 결과를 제시하였다. 고종욱·서상혁(2003)의 연구에서는 이론적 논의를 바탕으로 공무원의 경우 집단주의 문화로 인하여 분배공정성 보다 절차공정성이 직무태도에 더욱 큰 영향을 미칠 것이라고 가정하였으나, 실제로는 분배공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력이 더욱 크게 나타났다. 이러한 결과에 대하여 그들은 서구의 개인적 가치가 도입되어 집단주의 문화가 희석된 상황의 변화를 원인으로 분석하였다.

경찰조직의 경우 보수체제는 법령에 의해 고정되어 있으며 성과급의 편차도 크지 않기 때문에 금전적 보상과 관련된 분배공정성의 영향은 크지 않을 것으로 예상할 수 있다. 하지만 한정된 보직으로 인한 인사배치와 승진기회의 제한이 많고 피라미드형 계급구조로 인한 경사이하 집단의 상대적 박탈감 등을 고려한다면 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향력을 간과할 수 없다. 또한 협동성을 강조하는 집단주의 문화와 계급제로 인한 위계적 조직문화가 존재하며 상관의 영향력

또한 크기 때문에 인간관계에서 지각되는 상호작용공정성에 대한 인식도 그 영향력이 클 것으로 예상할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같이 모든 조직공정성 유형들이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 가정하였다.

가설 1. 분배공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입은 높아질 것이다.

가설 2. 절차공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입은 높아질 것이다.

가설 3. 상호작용공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입은 높아질 것이다.

2. 상·하위 직급에 따른 조직공정성과 조직몰입의 관계

경찰조직과 같은 계급집단 내에서 업무환경과 재량권, 주변으로부터의 대우와 개인적 처우수준을 결정하는 가장 큰 요인은 계급이라고 할 수 있다. 상위직급(경위 이상)으로 올라갈수록 업무상 책임과 권한이 커지며 지휘권이 부여됨과 동시에 조직 내·외부로부터 받는 요구의 성격과 수준도 크게 달라진다. 예를 들어, 경위 이상의 팀장의 경우 부하직원들의 업무배정, 근무일지 작성, 수사절차상에서 영장신청 여부에 대한 판단 등 업무상 결정권한이 커지며, 과 단위 회의에 참석하여 과장 또는 경찰서장으로부터 직접 지시를 받아 부하직원들을 지휘하게 된다. 또한 외부 방송사, 신문사 등 언론과의 관계 및 유관단체와의 협력관계 유지 등 지역경찰활동에서도 중요한 역할을 수행한다. 특히, 팀장 이상의 보직을 수행할 경우 하위직 직원에 대한 1차 근무성적 평정권한을 갖고 있기 때

문에 직접 의사결정과정에 참여하게 되므로 일방적으로 결과를 수용해야 하는 하위직급과는 공정성에 대한 인식에서 차이가 발생할 것으로 예상할 수 있다.

계급이 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 수 있음은 선행연구들을 통하여 밝혀진 바 있다. Mathieu & Zajac(1990)는 조직몰입의 선행변수에 대한 메타분석에서 직무계급이 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 변수가 된다는 점을 제시하였으며, DeCotiis & Summers(1987)의 연구에서도 조직 내 위치(계급)가 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 선행변수가 될 수 있음을 제시한 바 있다. 따라서 계급 간에 직무권한과 업무특성에서 커다란 차이 존재하는 경찰조직에서는 상·하위 집단 간에 조직공정성과 조직몰입 간의 관계에 차이가 발생할 것으로 예상할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 세웠다.

가설 4. 분배공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 상위 직급과 하위직급간에 다르게 나타날 것이다.

가설 5. 절차공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 상위 직급과 하위직급간에 다르게 나타날 것이다.

가설 6. 상호작용공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 상위직급과 하위직급간에 다르게 나타날 것이다.

제3절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

1. 독립변수

조직공정성에 대한 초기의 선행연구들에서는 조직공정성의 개념을 분배공정성과 절차공정성으로 구분한 ‘2요인 모델’을 적용한 연구가 대부분인 반면, 최근에는 상호작용공정성을 추가한 ‘3요인 모델’이 널리 활용되고 있다. 본 연구에서는 Moorman(1991), Thurston & Mcnall(2010) 등이 제시하였던 ‘3요인 모델’을 적용하여 조직공정성의 개념을 분배·절차·상호작용공정성으로 구분하였으며 유형별 조작적 정의는 다음과 같다.

1) 분배공정성

Price & Mueller(1986)는 분배공정성을 판단하는 기준으로 책임, 교육수준, 경력 및 경험의 정도, 노력과 투자, 업무성과, 스트레스와 긴장을 제시하였다. 또한 김명언(1997)은 직장에서 분배공정성의 판단기준으로 자신의 노력, 기술 등을 고려한 형평기준과 학력, 성별과 같은 평등기준이 있음을 제시하고 두뇌, 기술, 노력, 학력, 경력, 성과, 책임, 스트레스를 판단기준으로 제시한바 있다. 본 연구에서는 Price & Mueller(1986)와 김명언(1997)이 제시하였던 공정성 판단기준들을 고려하여 교육수준, 노력, 업적, 경력 및 경험, 책임수준, 스트레스를 포함하는 측정도구를 마련하였다. 설문문항은 Price & Mueller(1986)의 연구에서 타당성과 신뢰성이 입증된 문항을 사용하였다.

2) 절차공정성

절차공정성은 자원의 분배를 결정하는 조직 내의 의사전달 및 의사결정 과정에서 인식하게 되는 공정성이다. 분배공정성과 구별되는 절차공정성의 개념이 본격적으로 논의되기 시작하면서 절차공정성의 판단기준에 관한 논의도 활발하게 이루어졌다. Leventhal et al.(1980)은 절차공정성의 판단기준으로 총 여섯 가지를 제시하였는데 일관성, 편파억제, 정확성, 수정가능성, 대표성, 윤리성을 판단하여 인식하게 된다고 하였다. 이들이 제시하였던 판단기준들은 후속 연구를 통하여 경험적으로 지지되었다(Greenberg, 1986). 이밖에도 김명언(1997)의 연구에서는 직장에서의 절차공정성을 판단하는 기준으로 의견반영, 관련정보수집, 연고관계 고려지양, 편파와 감정의 배제, 기준의 일관성, 외부압력 극복을 제시하기도 하였다.

경찰조직은 계급제에 따른 상명하복의 위계질서로 인하여 의사결정에 있어서 상급자가 갖는 권한이 여타 조직에 비하여 상대적으로 크다고 할 수 있다. 또한 팀장(경위, 경감급)-계장(경감, 경정급)-과장(경정, 총경급)-부장(경무관급 이상)-청장으로 이어지는 복잡한 의사결정 절차와 다양한 의사결정자의 존재는 절차의 적용에 있어서 기준의 일관성 문제를 일으킬 수도 있다. 이러한 경찰조직의 특성을 고려하여 Leventhal et al.(1980) 및 김명언(1997)이 제시하였던 절차공정성의 판단기준 중에서 경찰조직의 특성에 맞는 문항과 상대적으로 더욱 중요할 것으로 예상되는 문항(예를 들어, ‘외부압력’)을 선정하여 측정도구를 마련하였다.

3) 상호작용공정성

상호작용공정성은 의사결정에 따른 결과 자체가 아닌 결과에 이르는 과정에서 권한보유자가 보여주는 대인적 처우와 태도에서 인식되는 공

정성이다. Tyler(1999)는 상호작용공정성을 판단하는 기준이 되는 처우의 질적인 측면은 중립성, 신뢰성, 지위인정과 같은 경험적인 측면으로 구성된다고 하였다. Greenberg(1991)는 상관의 상호작용행동을 판단하는 기준으로 배려와 친절한 태도, 조직원의 권리를 존중하는 태도, 진실한 태도, 의사결정에 대한 충분한 설명 등을 제시하였다. 이와 같은 기준을 바탕으로 총 여섯 가지로 구성된 상호작용공정성 측정도구를 마련하였다. 구체적으로 살펴보면, 피평가자의 관점에 대한 고려, 개인적인 편견의 억제, 결정과 결정사안의 적용에 대한 피드백, 배려와 친절한 태도, 권리존중, 진실한 태도이다. 본 연구에서는 Greenberg(1991)의 측정문항을 토대로 의견고려, 친절성, 편견배제, 의사결정에 대한 설명으로 상호작용공정성 측정도구를 마련하였다.

이상의 조직공정성에 대한 조작적 정의와 측정도구를 정리하면 다음 <표 5>와 같다.

<표 5> 조직공정성의 조작적 정의

변수	구성요소	척도	선행연구
분배공정성	교육수준 노력 업적 경력 및 경험 책임수준 스트레스	Likert 5점 척도	Price & Mueller(1986) 김명언(1997)
절차공정성	관련정보 수집 연고관계 지양 기준의 일관성 외부압력 극복	Likert 5점 척도	Leventhal et al(1980) 김명언(1997)
상호작용 공정성	의견고려 친절성 편견배제 충분한 설명	Likert 5점 척도	Greenberg(1991)

2. 종속변수

선행연구에서 조직몰입을 측정하는 척도로는 Mowday et al.(1979)이 개발한 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)와 Allen & Meyer(1993)의 척도 등이 널리 사용된다. Allen & Meyer(1993)는 조직몰입을 측정하는 척도를 개발하기 위해 Mowday et al.(1979)의 OCQ를 포함한 총 66개 항목을 사용하여 항목 간 상관관계 분석과 내재된 요인을 추출하여 정서적 몰입척도(Affective Commitment Scale, ACS)와 지속적 몰입척도(Continuance Commitment Scale, CCS), 규범적 몰입척도(Normative Commitment Scale, NCS)를 구성하였다. 각각의 유형별 척도는 8개 항목으로 구성되며 세 요인은 모두 타당성이 입증되는 것으로 드러났다.

정서적 몰입척도(ACS)는 조직에 대한 행복, 가족애, 정서적 애착, 소속감, 조직이 자신에게 갖는 의미 등으로 구성되며, 지속적 몰입척도(CCS)는 직장을 떠났을 때 갖게 되는 두려움, 금전적 어려움, 다양한 고려사항 등이 포함되며, 규범적 몰입척도(NCS)에는 의무감, 자긍심, 윤리성, 충성심 등이 포함된다.

본 연구에서는 Allen & Meyer(1993)가 구성한 ACS, CCS, NCS를 일부 수정하여 정서적 몰입과 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구성된 측정도구를 마련하였다. 단, 조직공정성의 영향력을 검증함에 있어서는 조직에 대한 전반적인 몰입수준을 반영하기 위해 세 가지 유형을 통합하여 분석에 활용하였다. 조직몰입 측정을 위하여 구성된 척도는 다음 <표 6>과 같다.

<표 6> 조직몰입의 조작적 정의

변수	구성요소	척도	선행연구
정서적 몰입	정년까지 근속희망 가족애 소속감 정서적 애착	Likert 5점 척도	Allen & Meyer(1993)
지속적 몰입	이직 시 곤란함 생계유지 목적 직장에서의 혜택	Likert 5점 척도	
규범적 몰입	일할 만한 가치 의무감 자긍심 이직에 대한 미안함	Likert 5점 척도	

3. 통제변수

통제변수는 선행연구를 바탕으로 개인적 특성과 상황적 특성으로 구분하여 구성하였다. 개인적 특성에는 연령, 성별, 교육수준과 같은 개인고유변수(individual-based)와 근속년수, 계급, 근무지역과 같은 조직변수(organizational-based)를 포함시켰다. 상황적 변수에는 역할특성, 직무동기, 상관 리더십, 직무특성을 포함시켰다. 이상의 통제변수들에 대한 조작적 정의와 측정도구를 구체적으로 살펴보도록 하겠다.

1) 개인적 특성

조직몰입에 대한 기존의 연구에 따르면 개인적 특성 변수들은 조직관련 개인의 태도에 영향을 미치는 것으로 나타난다. 우선, 연령은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Sheldon, 1971; Steers,

1977). 연령은 근속기간과도 연관시켜 고려할 수 있는데, 연령이 많아지면서 그만큼 조직에 속해있는 근속기간도 늘어나게 되어 조직에 대한 투자와 이직 시 발생하는 매물비용 역시 더욱 커지게 된다. 따라서 조직몰입의 수준도 높아지게 된다고 할 수 있다. 근속년수와 조직몰입의 관계에 대한 선행연구들에서도(March & Simon, 1958; Buchanan, 1974; Mowday et al., 1979; Decotiis & Summers, 1987) 근속년수는 조직몰입과 정(+)의 관계가 있는 것으로 제시된다.

계급과 조직몰입과의 관계에 대한 선행연구에서는 계급이 높아질수록 조직몰입의 수준은 높아진다는 결과가 존재한다(DeCotiis & Summers, 1987; 주재진, 2007). 계급이 높아질수록 승진을 위하여 조직에 투자한 시간과 노력이 더욱 크며, 계급이 높아지게 됨에 따라서 갖게 되는 권한과 재량권, 조직원들로부터 받게 되는 대우 등을 생각해 볼 때 조직몰입의 수준이 높아지게 됨을 유추해 볼 수 있다.

교육수준과 조직몰입의 관계에 있어서는 두 변수 간에 부(-)의 관계가 있음을 밝힌 연구들이 다수 존재한다(Morris & Sherman, 1981; Angle & Perry, 1986). 교육수준이 높을수록 자신의 가치를 더욱 높게 생각하며 조직에 대한 기대수준도 높아지기 때문에 조직몰입이 낮게 나타나는 것으로 해석할 수 있다(Mowday et al., 1982).

이밖에도 경찰조직에는 다양한 근무부서가 존재하며 부서별로 업무성격도 큰 차이를 보인다. 예를 들어, 경무부서의 경우 범죄관련 피해자나 피의자를 상대하기보다는 각종 기획 및 예산, 인사배치 등을 담당하며 내근업무가 주를 이룬다. 반면, 지구대나 파출소에서 근무하는 생활안전부서의 경우에는 외근업무 비중이 높고 교대근무로 인한 야근이 잦으며 신고사건을 다루기 때문에 처리하는 업무의 성격은 경무부서와 비교하여 매우 다르다고 할 수 있다. 이와 같은 특성을 반영하여 경찰의 근무

부서를 총 11개로 구분하고 통제변수에 포함시켰다.

근무단위의 경우 경찰조직은 최상급기관인 경찰청과 기타 부속기관(교육기관 등), 그 아래 지방경찰청과 경찰서, 지구대 및 파출소 등으로 구성되어 있다. 상급기관은 기획성 업무를 주로 추진하며 지방경찰청과 경찰서 단위에서는 각각 상급기관의 업무지시를 받게 된다. 가장 하급기관이라고 할 수 있는 경찰서 단위에 소속된 이들은 일선경찰관(street level)으로서의 업무를 주로 수행하기 때문에 업무특성에서는 차이가 발생한다. 따라서 근무단위 역시 통제변수에 포함시켰다.

다음으로 근무지역에 따라서 치안수요와 업무강도가 다를 수 있기 때문에 근무지역도 고려할 필요가 있다. 예를 들어 서울, 경기 지역의 경우에는 한해 전국에서 발생하는 전체범죄의 약 40%를 차지할 정도로(서울:20.5%, 경기 21.1%, 경찰청, 2012) 치안수요가 많다. 따라서 소속 지방청을 기준으로 근무지역을 구분하여 통제변수에 포함시켰다.

마지막으로 경찰서의 경우에는 관할인구 숫자 및 치안수요에 따라서⁷⁾ 총 세 개의 등급이 나누어지기 때문에 경찰서 등급에 따른 업무강도에 차이가 발생할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 경찰서 등급을 통제변수에 포함시켰다. 이상의 개인적 특성(인구통계학적) 변수들을 정리하면 다음 <표 7>과 같다.

7) 1급지 경찰서의 경우 인구 25만 명 이상, 2급지의 경우에는 인구 15만 명 이상 25만명 미만, 3급지의 경우 인구 15만 명 미만의 군에 소재한 경찰서를 기준으로 한다. 이 때, 유동인구와 도시화 추세 등을 종합적으로 고려하게 된다.

<표 7> 개인적 특성 변수의 측정

변수	설문구성	구분
개인적 특성	연령	20대, 30대, 40대, 50세 이상
	성별	남, 여
	교육수준	고졸이하, 전문대졸, 대졸, 대학원졸
	계급	순경, 경장, 경사, 경위, 경감
	근속년수	5년이하, 6-10년, 11-20년, 20년 이상
	근무부서	11개 부서 및 기타(교육기관 등)
	근무단위	경찰청, 지방청, 경찰서, 지구대, 기타(교육기관 등)
	경찰서단위	1급지, 2급지, 3급지
	근무지역	전국 17개 지방청 및 기타

2) 상황적 특성

(1) 역할특성

역할특성이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 것은 Steers(1977), Steven et al.(1978), Mathieu & Zajac(1990)의 연구를 통해 제시된 바 있다. Mathieu & Zajac(1990)는 조직몰입을 다룬 선행연구들을 메타분석하여 조직몰입에 영향을 주는 역할특성은 역할갈등, 역할모호성, 역할과다로 구성됨을 제시하였다. 역할갈등은 직무수행에 있어서 갈등관계에 있는 요구 또는 기대를 인지하는 것으로써 자신이 가진 가치관에서 비롯되거나 외부로부터 대립된 요구로 인하여 발생하게 된다. 역할모호성이란 자신의 역할이 추구하는 목표나 기대에 대하여 필요한 정보가 충분히 제공되지 않아 불확실하게 지각하는 상태를 말한다. 특히, 역할모호성은 과업자체가 복잡하고 다양한 가치를 추구하는 조직일수록 더욱 많

이 경험하게 된다. 역할과다는 역할수행자가 수행해야 하는 업무량이 너무 많은 양적과다 상태와 어렵고 힘든 질적과다 상태를 포함하는 개념으로 이해된다(유영현, 2009). 국내 선행연구에서 유영현(2009)은 역할관련 요인을 역할보호성, 역할갈등, 역할과다로 측정하였으며 경찰공무원의 인식하는 역할보호성과 역할갈등은 조직몰입에 부(-)의 향을 미친다고 분석한바 있다.

본 연구에서는 선행연구들을 통하여 타당성이 입증된 Rizzo, House & Lirtzman(1970)의 척도를 활용하여 역할특성을 측정하였다. 그들은 역할과 관련된 30개의 설문에 대한 요인분석을 실시하여 역할갈등과 역할보호성에 관한 척도를 마련한바 있다. 본 연구에서는 이 문항들 중에서 역할갈등과 역할보호성에 관한 4개 문항을 일부 수정하여 사용하였으며 역할과다에 대한 개별질문 1개 문항을 포함시켜 총 5개 문항으로 설문을 구성하였다.

<표 8> 역할특성 변수의 조작적 정의

변수	설문구성	척도	선행연구
역할갈등	판단과 다른 일 수행 대립된 요구	Likert 5점 척도	Rizzo et al.(1970)
역할과다	업무의 과중		
역할보호성	책임범위의 불명확 직무역할의 모호성 및 불분명		

(2) 직무동기

직무동기란 자신이 속한 조직의 목표를 수행하기 위하여 필요한 행동

의 형태와 방향을 인도하고 노력의 양을 선택하게 하는 내면적인 힘 또는 상태를 일컫는다. Zimbardo et al.(1999)은 동기(motivation)를 인간의 육체적·심리적 활동을 유발하고 방향을 설정하고 유지하는 것과 관련된 과정으로 정의한바 있다. 직무동기에 관한 이론은 주로 조직학 분야에서 인간관이론과 관련하여 연구되어왔다. 왜냐하면 조직은 목표달성을 위한 방향으로 조직행동을 이끌어가는 처방을 내리기 위하여 조직을 구성하는 인간의 속성과 본질을 이해하는 것이 필수전제가 되었기 때문이다. 주요 관심사는 조직원이 원하는 것이 무엇이고 어떠한 유인을 통해 조직원들의 행동을 이끌어내는지를 알아내는 것에 있었다.

직무동기에 대한 전통적인 연구의 주요흐름은 직무동기를 내재적 동기와 외재적 동기로 이원화된 개념으로 이해하고 있다. 내재적 동기(intrinsic motivation)는 직무자체에서 기쁨과 만족을 얻기 위해 행동하는 것이며 외재적 동기(extrinsic motivation)는 직무활동의 고유성(inherent)을 벗어나 특정 목적달성을 위한 다양한 행동과 관련된 동기이다. 선행연구들은 두 가지 동기유형을 상호 보완적인 관계로 바라보거나 외재적 동기가 내재적 동기에 부정적인 영향을 주는 상호 대립적인 관계로 보기도 하는데 이에 대한 메타분석들은 일관된 결론에 이르지 못하였다(김아영·오순애, 2001).

Deci & Ryan(1985)은 내재적 동기와 외재적 동기의 경계가 불분명하며 인간의 동기에는 더욱 다양한 차원이 있음을 주장하였다. 그들은 두 가지 동기는 연속선상 있으며 내재적 동기의 정도는 자신의 행위에 대한 통제와 자율성을 인식하는 정도에 따라서 달라진다는 자기결정이론(Self-Determination Theory: SDT)을 주장하였다. 자기결정이론에 따르면 개인은 주어진 직무에 대한 역량(competence)이나 결정권을 갖고 통제할 수 있다는 인식이 클수록 내재적 동기를 갖게 된다. Ryan &

Connell(1989)과 Deci & Ryan(2000) 등은 이 이론을 적용하여 자기결정성의 연속선상(continuum)에는 결정권이 전혀 없으며 행동의 의지가 결핍된 상태인 무동기가 존재함을 제시하였다. 다시 말해, 자율권과 결정권을 지각하는 정도에 따라서 무동기, 외재적 동기, 내재적 동기의 세 가지 유형으로 구분할 수 있음을 주장하였다.

Guay et al.(2000)은 자기결정이론에 근거하여 동기의 세 가지 유형을 측정하는 상황적 동기 측정도구(Situational Motivation Scale, SIMS)를 마련하였다. 그들은 내재적 동기를 어떤 활동 또는 직무에 대한 흥미, 즐거움, 관심으로 측정하였으며 무동기는 직무의 가치를 인식하지 못하거나 그것이 가져다줄 결과를 확신하지 못하는 상황으로 측정하였다. 외재적 동기의 경우에는 다시 자기결정의 정도에 따라서 특정한 방향으로 나아가도록 의무가 주어지는 외재적 통제(external regulation)와 스스로 가치를 부여하는 인식적 통제(identified regulation) 상황으로 구분하였다. 구체적으로 외재적 통제는 어떤 행동을 하도록 강제되거나 다른 대안이 없는 경우이며 인식적 통제는 스스로 옳다고 여기거나 그렇게 하도록 결정하였기 때문에 행동하게 되는 경우로 측정하였다. 본 연구에서는 Guay et al.(2000)이 개발한 SIMS의 문항들을 일부 활용하여 직무동기를 내재적 동기, 외재적 동기, 무동기로 구분하여 Likert 5점 척도를 활용하여 측정하였다. 직무동기 변수의 조작적 정의는 다음 <표 9>와 같다.

<표 9> 직무동기 변수의 조작적 정의

변수	설문구성	척도	선행연구
내재적 동기	직무에 대한 흥미, 즐거움	Likert 5점 척도	Guay, Vallerand, & Blanchard(2000) SIMS
외재적 동기	의무에 따른 외재적 통제 스스로 선택에 따른 인지적 통제		
무동기	가치 미부여 결과 불확실		

(3) 상관 리더십

리더십에 관한 연구는 조직관리 측면에서 가장 흔하게 다루어지는 분야 중의 하나로서 그 중요성은 오래전부터 강조되어 왔으며 다양한 조직 변수들과의 관계를 검증하는 노력들이 이루어져왔다. 리더십은 조직의 리더와 구성원들 간의 상호작용으로 조직목표를 달성하기 위해 구성원들에게 동기를 부여하고 행동을 이끌어내는 능력 또는 과정으로 볼 수 있다. 리더십의 유형에 대해서는 다양한 구분이 이루어지는데 일반적으로 Burns(1978)가 제시하였던 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 두 가지 유형으로 보는 것이 일반적이다. 전통적인 리더십 유형들을 포괄하는 개념으로 이해되는 거래적 리더십이란 리더와 구성원과의 계약관계에 따라서 행위에 따른 보상이나 벌칙을 강조하여 구성원들의 노력을 유도하는 유형의 리더십을 일컫는다. 반면, 변혁적 리더십은 구성원들의 신념과 상호 공유하는 가치를 자극하고 관심과 배려를 통해 리더에 대한 신뢰감을 갖도록 하며, 사적 이익을 초월하여 조직의 목적을 위해 상위욕구를 추구할 수 있도록 만드는 리더십 유형이다.

변혁적 리더십 유형이 제시된 이후의 주된 관심은 전통적 방식의 리더십 유형을 넘어서는 리더십 효과성의 검증에 있었다. 많은 선행연구들에서는 변혁적 리더십이 조직변수에 정(+)의 영향을 미친다고 밝히고 있으며(강수돌, 2010), 조직몰입과의 관계에 있어서도 유의한 영향을 미치는 연구들도 다수 존재한다(Bycio et al., 1995). 반면, 거래적 리더십의 경우에는 변혁적 리더십과는 긴장관계에 있다고 보는 연구들이 다수이며 Hackett et al.(1994)의 연구에서는 거래적 리더십은 단기적으로는 조직 성과를 높일 수는 있으나 정서적 몰입과는 상반되는 차원임을 입증한 바 있다.

본 연구에서는 두 가지 리더십 유형의 차별적 효과에 주목하여 리더십 유형과 정도에 따라서 조직몰입에 다른 영향을 줄 것으로 예상하고 통제변수에 포함시켰다. 특히, 계급구조에 따라서 상관의 명령 및 지시의 영향력과 재량권이 상대적으로 큰 경찰조직의 경우 상관의 리더십은 부하들의 태도에 중요한 작용을 할 것으로 예상할 수 있다.

리더십을 측정하기 위해 본 연구에서는 리더십 관련 연구 분야에서 가장 널리 활용되고 있는 Bass & Avolio(1995)의 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 활용하였다. 그들은 Bass(1990)가 제시하였던 리더십 유형에 따라서 MLQ를 개발하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 구성하는 하위요인들을 제시하였다. 변혁적 리더십은 ‘카리스마’, ‘지적자극’, ‘개별적 고려’로 구성되며 카리스마적 리더의 경우 자신감을 갖고 비전과 사명을 제시하며 부하들로부터 존경과 신뢰를 받는 리더를 말한다. 지적자극은 직무수행에 대한 이해력과 합리성을 높이고 문제해결에 대한 다양한 관점이나 시각을 제시해주는 것이며, 개별적 배려란 부하들을 인격체로 존중하고 잠재력을 발휘할 수 있도록 지도하고 관심을 갖는 것을 말한다.

거래적 리더십은 조건적 보상과 예외적 관리로 구성된다. 조건적 보상이란 성과 달성에 대한 보상을 제공하고 노력과 보상의 교환을 약속하는 것이며 예외관리란 사전에 감독을 통해 업무를 지시하거나 정해진 목표에서 이탈하였을 경우 필요한 조치를 취하는 경우를 말한다.

본 연구에서는 변혁적 리더십의 측정에 MLQ의 카리스마, 지적자극, 개별적 고려에 관한 각각 1개의 문항을 활용하였으며 거래적 리더십을 구성하는 조건적 보상과 예외적 관리에 관한 각각 1개의 문항을 포함하여 총 5개의 문항으로 리더십을 측정하였다. 상관 리더십 변수의 조작적 정의를 정리하면 다음 <표 10>과 같다.

<표 10> 상관 리더십 변수의 조작적 정의

변수	설문구성	척도	선행연구
변혁적 리더십	카리스마 지적자극 개별적 고려	Likert 5점 척도	Bass(1990)의 MLQ
거래적 리더십	조건적 보상 예외적 관리		

(4) 직무특성

직무특성에 관한 이론의 핵심적인 가정은 직무와 관련된 기본적인 국면들이 잘 설계될 경우 직원의 심리적 욕구를 충족시켜 성과로 이어진다는 것이다(오석홍, 2009). 직무특성 이론에 따르면 직무설계를 통하여 개인이 선호하고 잘 수행할 수 있는 직무를 부여할 경우에 직무만족이나 직무몰입에 영향을 미칠 수 있기 때문에 더 나은 성과로 이어지게 된

다. 직무특성에 관한 대표적인 연구는 Hackman & Oldham(1975)의 직무특성이론이며 그들은 직무만족과 개인의 생산성에 영향을 미치는 직무특성을 기능다양성(skill variety), 직무정체성(task identity), 직무중요성(task significance), 자율성(autonomy), 피드백(feedback)으로 구분하고 이를 측정하는 도구(Job Diagnostic Survey, JDS)를 마련한바 있다.

직무중요성은 자신이 수행하는 업무가 다른 사람들에게 미치는 영향력을 의미하며 직무결과가 타인에게 긍정적인 영향을 주고 있다고 인식하게 될 경우에 직무에 더욱 관심을 갖고 몰입하게 된다. 기능다양성은 직무수행에 사용하는 기능과 재주를 의미하며 자신이 가진 능력들을 발휘하고 발전시킬 수 있는 보직이 주어지는 경우에 직무에 더욱 애착을 갖게 된다. 자율성은 직무수행상 필요한 계획을 수립하고 절차를 결정할 때 갖는 재량권을 의미하며 자율성이 큰 직무결과에 대해서는 더 큰 책임감을 갖게 된다. 직무정체성이란 직무의 시작에서 끝까지 전체과정을 완성시킬 수 있도록 설계되어 있는 정도를 의미하며 일부분을 책임지는 경우보다 전체범위에 대한 책임을 지는 경우에 더욱 의미 있는 일로 느끼게 된다. 피드백은 직무수행을 통해서 얻는 결과의 효과성이나 효율성에 대한 정보를 업무수행 과정 자체에서 얻는 정도를 의미한다. 즉, 타인으로부터 주어진 정보로 직무수행의 과정이나 결과를 평가하는 것이 아니라 스스로 업무를 충분히 이해하고 업무처리 그 자체를 통해 일이 잘 진행되고 있는지를 파악하는 것을 말한다.

Hackman & Oldham(1975)은 5가지 핵심적인 직무특성들이 잘 설계될 경우 직무수행자들은 직무에 의미를 부여하고 책임감과 만족감을 갖는 심리상태에서 높은 내재적 동기유발과 업무수행의 질적 고도화, 업무에 대한 만족감, 결근률 및 퇴직률 저하 등과 같은 결과로 이어질 수 있음을 주장하였다.

본 연구에서는 Hackman & Oldham(1975)의 JDS를 활용하여 직무특성을 기능다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 피드백으로 구성하여 측정도구를 마련하였다. 직무중요성, 직무다양성, 직무정체성에 대하여는 직접질문으로 구성하였고 자율성과 피드백의 경우 각각 2개의 항목으로 설문을 구성하였다. 직무특성 변수의 조작적 정의를 정리하면 다음 <표 11>과 같다.

<표 11> 직무특성 변수의 조작적 정의

변수	설문구성	척도	선행연구
직무중요성	업무의 중요성 인식	Likert 5점 척도	Hackman & Oldham(1975) 의 JDS
기능다양성	직무에 필요한 기술의 수준		
자율성	직무수행의 자율성 및 재량권		
직무정체성	전체 직무범위에 대한 책임		
피드백	직무수행의 결과에 대한 정보파악 여부		

제4절 설문구성

이상의 논의를 바탕으로 구성된 설문은 다음과 같다. 설문문항은 리커트 5점 척도를 사용하였으며 설문지의 전체 문항수는 총 58개이며 독립변수인 조직공정성에 대한 문항은 총 14개로 분배공정성에 관한 6개 문항, 절차공정성에 관한 4개 문항, 상호작용공정성에 관한 4개 문항으로 구성하였다. 종속변수인 조직몰입에 관한 문항은 총 11개로 정서적 몰입 4개 문항, 지속적 몰입 3개 문항, 규범적 몰입 4개 문항으로 각각 구성하

였다. 통제변수에 관한 문항은 총 33개로 개인특성에 관한 9개 문항과 역할특성 5개 문항, 직무동기 7개 문항, 상관의 리더십 5개 문항, 직무특성 7개 문항으로 구성하였으며 전체 설문 구성표는 다음 <표 12>와 같다.

<표 12> 설문 구성표

구분	변수	구성요소		문항수	문항(부록참조)
독립변수	조직 공정성	분배공정성		6	I -1,2,3,4,5,6
		절차공정성		4	I -7,8,9,10
		상호작용공정성		4	I -11,12,13,14
통제변수	개인적 특성	연령, 성별, 교육수준 계급, 근속년수, 근무부서, 근무단위, 경찰서 급지, 근무지역		총9개	VII-1~9
	역할특성	역할갈등		2	III-1,2
		역할과다		1	III-3
		역할보호성		2	III-4,5
	직무동기	내재적 동기		2	IV-1,2
		외재적 동기	외재적 통제	2	IV-3,4
			인지적 통제	1	IV-5
			무동기		2
		상관 리더십	변혁적 리더십		3
	거래적 리더십		2	V -4,5	
	직무특성	직무중요성		1	VI-1
		기능다양성		1	VI-2
		자율성		2	VI-3,4
		직무정체성		1	VI-5
		피드백		2	VI-6,7
종속변수	조직몰입	정서적 몰입		4	II -1,2,3,4,
		지속적 몰입		3	II -5,6,7
		규범적 몰입		4	II -8,9,10,11

제5절 자료의 수집 및 분석

1. 표본의 선정 및 자료수집

본 연구의 모집단은 「경찰공무원법」에 의하여 2012년 10월 현재 경찰청(본청) 및 부속기관, 전국의 지방청 및 경찰서에 소속되어 업무를 수행하는 경감계급부터 순경계급에 해당하는 경찰관⁸⁾이다. 모집단을 적절하게 대표할 수 있는 표본을 추출하기 위해 전국의 경찰관을 대상으로 교육을 실시하는 경찰교육원과 경찰대학의 직무교육생들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 경찰교육원에서는 주로 경감 이하의 경찰관을 대상으로 직무교육이 이루어지고 경감 이상의 계급은 경찰대학에서 교육이 이루어지는 관계로 이와 같이 양 기관에서 설문조사를 진행하였다. 경찰교육원 교육대상자들의 경우에 부서·기능별(예를 들어 경무, 수사, 경비교육과정)로 전국의 각 지방청 규모에 따라서 인원을 배정하며, 이때 교육인원을 배정받은 경찰서 내에서는 무작위 추출로 교육대상자가 선정되기 때문에⁹⁾ 다단계층화표본추출법(multi-stratified sampling)을 따른다고 볼 수 있다. 또한 경찰대학에서 실시하는 ‘경감 기본교육’은 경감 계급으로 승진한 전국의 모든 경찰관들에게 1차례 주어지는 교육이며 위와 같은 방식으로 인원이 배정되기 때문에 경감계급 내에서의 대표성이 확보되었다고 볼 수 있다.

8) 경찰의 계급체계는 군복무 의무를 수행중인 전경 및 의경부터 순경, 경장, 경사, 경위, 경감, 경정, 총경, 경무관, 치안감, 치안정감, 치안총감까지 총12계급으로 구분되어 있다. 이 중에서 순경부터 경감계급까지의 경찰관의 비율은 전체 경찰관(2012년 기준 102,386명, 경찰청)의 약 97.7%에 해당하며 대부분 경찰서에서 업무를 수행하는 일선경찰관(street level)이다.

9) 일선경찰서 담당자와의 인터뷰 결과, 교육대상자 선발 시 본인희망을 우선으로 하되 동일과정을 이미 교육받았거나 기타교육과정을 이수하고 일정시일이 지나지 않은 경우는 부서 내에서 자체적으로 조정이 이루어지기 때문에 교육기회가 편중되는 경우는 없다고 한다. 만약, 희망자가 없거나 중복희망 등으로 대상자가 없는 경우에는 임의로 대상자를 선정하기 때문에 조사대상자 선정에 편향이 없다고 보아도 무방할 것이다.

설문조사는 2012년 10월 29일부터 11월 9일까지 2주간 진행하였으며 측정과정에서 구성개념 타당성(construct validity)을 저해할 수 있는 오염(contamination)요인을 방지함과 동시에 응답자들의 성실한 답변을 이끌어내기 위하여 수업을 진행하는 경찰교육원 교수님들과 경찰대학 직무과정 교육생 대표의 협조를 얻어 설문지를 배부하였다.¹⁰⁾ 설문지는 총 350부를 배부하여 316부를 회수하였으며(회수율 90.29%) 이 중에서 불성실하게 답변한 설문지 13부를 제외한 총 303부를 분석에 활용하였다.

더불어 본 연구에서는 양적자료를 통하여 얻어진 분석결과를 재확인하고 설문조사에서 다루지 못하였던 부분을 보완하여 추가적으로 논의함으로써 분석결과의 신뢰성과 논리의 타당성을 확보하고자 경찰관들을 상대로 면접조사를 실시하였다.

면접 대상자 선정은 조사의 효율성 확보 차원에서 경기도 지역으로 범위를 한정하되 실증분석 모델의 인적구성요소를 반영하기 위해 상급기관인 지방청 단위와 하급기관인 경찰서 단위가 포함되고 경감 이하의 계급이 모두 포함되도록 선정하였다. 면접 대상자는 총 6명이며 지방청 단위 1명(경위), 경찰서 단위 5명(경감2, 경사, 경장, 순경)으로 구성하였다. 면접은 2012년 11월 22일부터 27일까지 6일간 진행하였으며 추가적인 질문이 필요한 경우에는 전화면접을 통해 진행하였다.

2. 분석방법

자료의 분석은 SPSS 18.0을 사용하였으며 유의수준은 5%로 설정하였다. 설문문항의 타당도와 내적 일관성을 검정하기 위하여 요인분석과

10) 이와 같은 이중눈가림통제(double blind-control) 방식은 실험자의 기대효과와 실험대상자들의 반응효과를 통제함으로써 실험상황에 따라서 발생할 수 있는 오염(contamination)을 방지하여 연구의 구성개념 타당성(construct validity)을 확보할 수 있다(남궁근, 2010).

Cronbach's α 계수를 이용한 신뢰도 분석을 실시하였다. 집단 간의 차이를 분석하기 위하여 t-test와 ANOVA를 실시하였으며 종속변수에 대한 독립변수의 영향력을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 마지막으로 계량적 분석결과를 재확인하고 설문조사의 단점을 보완하고 심도 있는 논의를 통해 결과의 신뢰성을 확보하고자 경찰관들을 대상으로 심층면접을 실시하였다. 본 연구의 분석방법을 정리하면 다음 <표 13>과 같다.

<표 13> 연구의 분석방법

분석내용	분석방법
조사자의 일반적인 특성	빈도분석
변수의 타당성 분석	요인분석
변수의 신뢰도 분석	Cronbach's α
집단간의 차이검증	t-test, ANOVA
전체 변수들 간의 상관관계	상관관계분석
조직공정성과 조직몰입의 관계	다중회귀분석
분석결과의 재확인 및 신뢰성 확보	면접조사

한편, 개인적 특성변수들은 회귀분석이 가능하도록 다음과 같이 구성하였다. 우선, 연령은 30세 이하, 30대, 40대, 50세 이상으로 구분하였으며, 재직기간의 경우 순경으로 입직 후 5년 정도 후에 경장계급으로 승진하는 경우가 다수이며¹¹⁾ 경장 승진까지는 비교적 빠르게 이루어지나 경사이후 부터는 승진 소요연수가 더 길어지는 점을 감안하여 재직기간 10년 이하는 세분화할 필요가 있다고 판단하였다. 따라서 설문구성시 10년 이하는 5년 단위로 구분하였으며, 이후 기간은 11-20년, 20년 이상으

11) 순경계급 중 재직기간이 5년 이하인자가 순경계급 전체의 약80%임 (경찰청, 2010).

로 구간화 하였다. 성별은 더미변수로 변경하여 남자=1, 여자=0으로 지정하였으며 근무기관은 상급기관(본청, 각 지방청)=1, 하급기관(경찰서 및 지구대)=0으로 지정하였다. 근무지역은 수도권=1, 비수도권=0으로 더미변수화 하였으며 근무부서의 경우 경무과를 기준으로 더미변수로 변경하였다.

면접조사의 경우 조직공정성에 관한 질문은 경찰조직 내에서는 민감한 주제가 될 수 있으며 불공정성에 대한 인식은 여러 경로로 인식될 수 있기 때문에 형식에 구애받지 않고 솔직하고 심도 있는 이야기를 듣고자 비구조화 면접(unstructured interview) 방식을 택하였다.

면접조사의 효과를 높이기 위해 면접에 앞서 참여자들에게 연구의 목적과 취지를 설명하였으며 변수들의 개념별로 관련분야를 구분하여 질문을 던지는 방식으로 진행하였다. 이때 면접내용이 특정 분야에 국한되거나 민감한 부분에 대하여 답변을 꺼리는 현상을 방지하기 위하여 자유로운 대화형식을 취하면서 추가질문을 던지는 방식으로 진행하여 조직내부의 현상과 구성원들의 속성을 폭넓게 관찰하고자 하였다.

면접조사의 분야별 세부내용은 다음 <표 14>와 같이 구성하였다. 우선, 분배공정성에 관하여는 성과급 및 성과평가제도, 인사배치, 승진, 업무분담에 관한 내용으로 구성하였으며 절차공정성에 관하여는 의사결정 시 일관성 여부와 편견이나 감정의 지양, 의견의 반영 여부로 구성하였고 상호작용공정성과 관련해서는 상관과의 인간관계나 상관의 태도, 일상 업무를 수행하면서 받게 되는 대우에 관한 내용으로 구성하였다. 조직몰입에 관한 질문은 조직몰입의 하위요소를 반영하여 조직에 대한 애착이나 직업적 사명감, 이직의도에 관한 내용으로 구성하였다.

<표 14> 면접조사 변수별 세부내용

변수		세부내용
조직공정성	분배공정성	성과급, 성과평가제도, 인사배치, 승진, 업무분담
	절차공정성	의사결정시 일관성, 편견이나 감정의 지양, 의견 반영
	상호작용공정성	상관과의 인간관계, 일상 업무에서 받는 대우
조직몰입		조직에 대한 애착 및 직업적 사명감, 이직의도

제4장 분석결과 및 논의

제1절 조사대상자의 인구통계학적 특성

조사대상자의 일반적인 특성을 살펴보면 다음과 같다. 성별은 남자가 294명(97.0%) 여자가 9명(3.0%)으로 나타났으며, 연령은 30세미만이 8명(2.6%), 30대가 78명(25.7%), 40대가 146명(48.2%), 50세 이상이 71명(23.4%)으로 조사대상자 중에는 40대가 가장 높은 비율을 차지하였다. 계급구성에 있어서는 순경이 21명(6.9%), 경장이 24명(7.9%), 경사가 113명(37.3%), 경위가 85명(28.1%), 경감이 60명(19.8%)로 나타났다. 근속년수의 경우에는 5년 이하가 27명(8.9%), 6년에서 10년 사이가 37명(12.2%), 11년에서 20년 사이가 120명(39.6%), 20년 이상 근무한자가 119명(39.3%)으로 나타났다. 교육수준에 있어서는 고졸이하가 69명(22.8%), 전문대졸이 71명(23.4%), 4년제 대졸이 155명(51.2%), 대학원 이상 졸업자가 8명(2.6%)으로 나타났다. 근무단위에 있어서는 가장 상급기관인 경찰청에 근무하는 경우가 2명(0.7%)이며, 그 아래 17개 지방청은 37명(12.2%)이며, 지구대와 파출소를 포함한 일선 경찰서는 256명(84.49%)이며 그밖에 교육기관 등 기타는 8명(2.6%)으로 나타나 일선 경찰서 및 지구대, 파출소 근무자의 비율이 가장 높은 것으로 나타났다. 또한 경찰서 근무자의 경우 1급지에서 근무하는 경우가 171명(66.79%), 2급지는 35명(13.67%), 3급지는 50명(19.53%)으로 나타났다.

근무부서는 지구대가 포함된 생활안전과가 142명(46.9%)으로 가장 높은 비율을 차지하였으며, 그 다음으로는 경비 46명(15.2%), 정보 31명(10.2%), 형사 21명(6.9%), 수사 19명(6.3%), 교통 17명(5.6%), 감사 11명

(3.6%), 보안 및 외사 7명(2.4%), 경무 5명(1.7%), 기타 4명(1.3%)으로 나타났다.

근무지역은 소속된 지방청을 기준으로 하였으며 경찰청을 포함한 서울지역이 85명(28.1%)으로 가장 높은 비율을 차지하였고, 경기지역이 41명(13.5%)으로 두 번째로 높은 비율을 차지하였다. 그 다음으로는 경남·경북지역 32명(10.5%), 전남·전북지역 28명(9.2%), 부산 23명(7.6%), 충남·충북지역 27명(9.0%), 강원지역 18명(5.9%), 인천 11명(3.6%), 대구 10명(3.3%), 광주 8명(2.6%), 대전 7명(2.3%), 울산 7명(2.3%), 제주 3명(1.0%), 기타 교육기관 등이 3명(1.0%)으로 나타났다.

이러한 비율을 「2010 경찰통계연보(경찰청)」와 「2012 경찰백서(경찰청)」 발표 자료를¹²⁾ 토대로 현재 경찰조직의 실제 인적구성과 비교하면 성별(여성 경찰관 비율, 7%)과 계급구성을 제외하고 연령, 근무단위, 근무부서, 근무지역, 경찰서 급지 등 대부분의 항목에서 실제구성과 상당히 일치하는 비율을 보였다. 비록 성별과 계급구성에서는 실제구성비율과 완전하게 일치하지는 않지만 교육대상자 선발 시에 개인적 특성에 관계 없이 모두에게 동등한 교육기회가 주어지며 조사대상자들의 구성이 전국의 지방청별, 부서별로 고른 분포를 보이고 있다는 점 등에서 전반적으로 높은 대표성이 확보되었다고 볼 수 있다.

12) 경찰조직 구성(2012년 기준) : 계급(경감:4.59%, 경위:10.39%, 경사:20.18%, 경장:29.2%, 순경:33.49%), 근무단위(본청:0.8%, 지방청:16.37%, 경찰서:82.24%), 근무부서(경무:3.8%, 생활안전 및 지구대:47.8%, 경비:11.2%, 교통:9.4%, 수사 및 형사:18.3%, 정보:3.5%, 보안 및 외사:3%, 감사:1.5%), 경찰서 급지(1급지:54.8%, 2급지:15.3%, 3급지 29.8%) ※ 자료출처 : 사이버경찰청 홈페이지(www.police.go.kr) 및 「2012 경찰백서」(경찰청)

<표 15> 조사대상자의 인구통계학적 특성

항목	구분	빈도	퍼센트	항목	구분	빈도	퍼센트
성별	남	294	97.0	연령	30세미만	8	2.6
	여	9	3.0		30대	78	25.7
	총계	303	100.0		40대	146	48.2
계급	순경	21	6.9		50세이상	71	23.4
	경장	24	7.9		총계	303	100.0
	경사	113	37.3	근속 년수	5년이하	27	8.9
	경위	85	28.1		6-10년	37	12.2
	경감	60	19.8		11-20년	120	39.6
	총계	303	100.0		20년이상	119	39.3
					총계	303	100.0
근무 단위	본청	2	0.7	교육 수준	고졸이하	69	22.8
	지방청	37	12.2		전문대졸	71	23.4
	경찰서 (지구대 포함)	256	84.49		4년제대졸	155	51.2
	기타	8	2.6		대학원졸	8	2.6
	총계	303	100.0		총계	303	100.0
경찰서 급지	1급지	171	66.79	근무 지역	서울 (본청포함)	85	28.1
	2급지	35	13.67		부산	23	7.6
	3급지	50	19.53		대구	10	3.3
	총계	256	100.0		인천	11	3.6
근무 부서	경무	5	1.7		광주	8	2.6
	생활안전 (지구대 포함)	142	46.9		대전	7	2.3
	교통	17	5.6		울산	7	2.3
	경비	46	15.2		경기	41	13.5
	수사	19	6.3		강원	18	5.9
	형사	21	6.9		충남·충북	27	9.0
	정보	31	10.2		전남·전북	28	9.2
	보안, 외사	7	2.4		경남·경북	32	10.5
	감사	11	3.6		제주	3	1.0
	기타	4	1.3		기타	3	1.0
	총계	303	100.0		총계	303	100.0

제2절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석

측정지표가 이론적 개념을 얼마나 정확히 측정하였는지를 파악하기 위해 개별질문을 제외한 변수들의 요인분석을 실시하였다. 요인추출방법으로는 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하고 고유값(eigen value)은 1.0을 기준으로 하였으며, 요인적재량을 단순화하여 변수들 간의 관계를 명확하게 파악하기 위해 베리맥스 직교회전(Varimax Orthogonal rotation)을 실시하였다. 또한 Cronbach's α 계수를 활용하여 요인분석을 통하여 선정된 문항의 신뢰도를 검정하였으며, 이때 신뢰성을 판단하는 값으로는 사회과학 연구에서 일반적으로 인정하는 0.6을 기준으로 하였다.

1. 독립변수 측정도구

조직공정성에 관한 1차 요인분석결과 요인적재치가 0.5 이하로 나온 문항 1개(I-7)를 제외한 13개 항목을 사용하여 분석한 결과 아래 <표 16>과 같이 선행연구의 이론적 구조와 동일한 총 3개의 요인으로 추출되었다. 3개 요인의 조직공정성에 대한 총 설명력은 약 73.37%로 높은 수준을 보였다.

첫 번째 요인은 분배공정성으로 명명하였으며 설문항목은 최초 설문 구성과 동일하게 추출되었다. 분배공정성의 고유값(eigen value)은 4.403이며 설명력은 31.45%로 나타났다.

두 번째 요인은 상호작용공정성으로 명명하였으며 절차공정성으로 구성하였던 I-10('의사결정시에 외부압력이나 뻥에 영향을 받지 않는다')은 상호작용 공정성 요인에서 높은 적재치(0.507)를 보였다. 이것은 선행

연구에서 지적한바와 같이 절차와 상호작용은 개념적으로 유사한 측면이 높아 나타난 결과라고 해석할 수 있다. 상호작용공정성의 고유값은 4.033이며 설명력은 28.809%로 나타났다.

세 번째 요인은 절차공정성으로 명명하였으며 낮은 적재치를 보여 제거한 I-7항목과 상호작용공정성으로 포함시킨 I-10 항목을 제외한 두 개의 항목으로 추출되었다. 절차공정성의 고유값은 1.835이며 설명력은 13.11%로 나타났다.

<표 16> 조직공정성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석			신뢰도
	분배공정성	상호작용공정성	절차공정성	Cronbach's α
I -5	.859	.174	.174	.926
I -2	.857	.211	.132	
I -3	.849	.229	.155	
I -4	.839	.164	.147	
I -1	.770	.236	-.51	
I -6	.748	.154	.291	
I -12	.203	.890	.087	.909
I -11	.229	.861	.209	
I -14	.239	.855	.148	
I -13	.185	.843	.228	
I -10	.199	.507	.481	
I -8	.142	.150	.856	.666
I -9	.180	.599	.611	
Eigen-value	4.403	4.033	1.835	
분산설명(%)	31.450	28.809	13.110	
누적(%)	31.450	60.259	73.369	

각각의 문항들의 신뢰도 분석을 실시하여 Cronbach's α 계수를 확인한 결과 분배공정성은 0.926으로 나타나고 상호작용공정성은 0.909로 아주 높게 나타났으며, 절차공정성은 0.666으로 상대적으로 낮게 나타났으나 사회과학 분야에서 일반적으로 인정하는 0.6 이상이므로 척도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

2. 종속변수 측정도구

조직몰입을 측정하는 11개 항목을 요인분석한 결과 아래 <표 17>과 같이 선행연구의 이론적 구조와 동일한 총 3개의 요인으로 추출되었다. 3개 요인의 총 설명력은 67.57%로 나타났다.

<표 17> 조직몰입 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석			신뢰도
	정서적 몰입	규범적 몰입	지속적 몰입	Cronbach's α
Ⅱ-2	0.843	0.252	-0.003	0.873
Ⅱ-4	0.827	0.346	-0.003	
Ⅱ-3	0.824	0.357	0.030	
Ⅱ-1	0.678	0.248	0.254	
Ⅱ-8	0.363	0.738	0.121	0.789
Ⅱ-9(R)	0.230	0.730	0.102	
Ⅱ-11	0.224	0.701	-0.014	
Ⅱ-10	0.417	0.699	0.064	
Ⅱ-6	-0.066	-0.201	0.796	0.680
Ⅱ-5	0.208	0.131	0.765	
Ⅱ-7	0.033	0.269	0.755	
Eigen-value	2.997	2.558	1.884	
분산설명(%)	27.190	23.257	17.132	
누적(%)	27.190	50.447	67.578	

첫 번째 요인은 정서적 몰입으로 명명하였으며 고유값은 2.997, 설명력은 27.19%로 나타났다. 두 번째 요인은 규범적 몰입으로 명명하였으며 고유값은 2.558, 설명력은 약 23.26%로 나타났다. 세 번째 요인은 지속적 몰입으로 명명하였으며 고유값은 1.884, 설명력은 17.13%로 나타났다.

각 문항의 신뢰도를 분석한 결과 정서적 몰입의 Cronbach's α 값은 0.873으로 나타났으며 규범적 몰입은 0.789, 지속적 몰입은 0.680으로 나타나 척도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

3. 통제변수 측정도구

역할특성에 대한 요인분석결과 이론구조와 동일하게 아래 <표 18>과 같이 2개의 요인으로 추출되었으며 전체 설명력은 73.40%로 나타났다.

첫 번째 요인은 역할갈등으로 명명하였으며 고유값은 1.511이고 설명력은 37.78%로 나타났다. 두 번째 요인은 역할보호성으로 명명하였으며 고유값은 1.424, 설명력은 35.61%로 나타났다.

<표 18> 역할특성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석		신뢰도
	역할갈등	역할보호성	Cronbach's α
Ⅲ-1	0.857	0.103	0.648
Ⅲ-2	0.829	0.184	
Ⅲ-4	0.029	0.877	0.568
Ⅲ-3	0.299	0.770	
Eigen-value	1.511	1.424	
분산설명(%)	37.781	35.612	
누적(%)	37.781	73.393	

각각 요인의 문항에 대한 신뢰도 분석결과 역할갈등의 Cronbach's α 값은 0.648이며 역할모호성의 경우에는 0.568로 나타났다. 비록, 역할모호성의 경우 0.6보다 낮은 값이 나타났지만 본 연구에서 사용된 여타 변수들의 Cronbach's α 값은 대부분 높게 나타나 설문문의 전체적인 신뢰성은 확보되었다고 볼 수 있다.

직무동기에 대한 요인분석결과 이론구조와 동일하게 아래 <표 19>와 같이 3개의 요인으로 추출되었으며 전체 설명력은 80.67%로 나타났다.

<표 19> 직무동기 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석			신뢰도
	내재적동기	무동기	외재적동기	Cronbach's α
IV-1	0.907	-0.171	0.025	0.849
IV-2	0.904	-0.193	-0.050	
IV-5	0.742	-0.259	0.022	
IV-7	-0.237	0.898	0.015	0.838
IV-6	-0.259	0.888	-0.039	
IV-3	0.032	-0.041	0.894	0.748
IV-4	0.033	0.021	0.893	
Eigen-value	2.314	1.731	1.602	
분산설명(%)	33.061	24.726	22.882	
누적(%)	33.061	57.787	80.669	

첫 번째 요인은 내재적 동기로 명명하였으며 외재적 동기로 구성하였던 IV-5항목은 첫 번째 요인에서 적재값이 0.742로 높게 나타나 내재적 동기로 포함시켰다. 내재적 동기의 고유값은 2.314이고 설명력은 33.06%로 나타났다. 두 번째 요인은 무동기로 명명하였으며 최초 설문구성과 일치하는 항목이 포함되었다. 무동기의 고유값은 1.731이고 설명력은

24.73%로 나타났다. 세 번째 요인은 외재적 동기로 명명하였으며 IV-5 항목을 제외한 두 개 항목으로 구성되었으며 고유값은 1.602, 설명력은 22.88%로 나타났다.

각각의 변수들에 대한 신뢰도를 분석한 결과 내재적 동기의 Cronbach's α 값은 0.849로 나타났으며 무동기와 외재적 동기는 각각 0.838, 0.748로 나타나 모든 변수의 신뢰도는 높은 것으로 나타났다.

상관의 리더십에 관한 5개의 항목에 대한 요인분석 결과 이론구조에 맞게 두 개의 요인으로 추출되었다. 다만 거래적 리더십을 측정하고자 하였던 1개 항목은(V-5, '나의 상관은 목표가 달성되었을 때, 부하들이 받게 될 이익이나 보상에 대해 잘 이해시켜준다') 변혁적 리더십 요인에서 적재치가 높게 나타나(0.823) 변혁적 리더십 항목으로 포함시켰다. 상관 리더십의 설명된 총 분산은 83.20%로 나타났다.

첫 번째 요인인 변혁적 리더십의 고유값은 3.131이며 62.62%의 설명력을 갖는 것으로 나타났으며 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach's α 값은 0.908로 높게 나타났다. 두 번째 요인인 거래적 리더십의 고유값은 1.029이며 설명력은 20.59%로 나타났다.

<표 20> 상관 리더십 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석		신뢰도
	변혁적 리더십	거래적 리더십	Cronbach's α
V-2	0.923	-0.027	0.908
V-3	0.919	0.032	
V-1	0.867	0.049	
V-5	0.823	0.197	
V-4	0.062	0.993	-
Eigen-value	3.131	1.029	
분산설명(%)	62.617	20.585	
누적(%)	62.627	83.202	

직무특성의 하위요인 중에서 직무중요성, 기능다양성, 직무정체성에 관한 개별질문은 제외한 4개 항목의 요인분석을 실시한 결과 이론구조와 일치하는 2개의 요인으로 추출되었으며, 각각에 포함된 문항도 이론적 논의와 일치하였다. 직무특성의 전체 설명력은 81.79%로 나타났다.

첫 번째 요인은 피드백으로 명명하였으며 고유값은 1.745이며 43.62%의 설명력을 갖는 것으로 나타났으며, 두 번째 요인은 자율성으로 명명하였으며 고유값은 1.527이며 설명력은 38.17%로 나타났다.

문항의 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach's α 값은 피드백은 0.861이며 자율성은 0.678로 나타났다.

<표 21> 직무특성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석		신뢰도
	피드백	자율성	Cronbach's α
VI-7	0.919	0.192	0.861
VI-6	0.906	0.233	
VI-3	0.180	0.856	0.678
VI-4	0.215	0.839	
Eigen-value	1.745	1.527	
분산설명(%)	43.620	38.173	
누적(%)	43.620	81.793	

제3절 변수의 기초통계량

다음 <표 22>는 조직공정성과 조직몰입에 대한 기초통계량을 보여준다. 우선, 전체 조직공정성에 대한 인식은 5점 척도에서 평균 2.95로 보통보다 조금 낮은 수준으로 나타났다. 조직공정성의 하위요인별로 살펴

보면 분배공정성이 3.29로 가장 높게 나타났으며 표준편차도 세 가지 공정성 유형 중에서 가장 낮게 나타났다. 다음으로는 절차공정성의 평균은 2.81, 상호작용공정성의 평균은 2.76 순으로 나타났다.

조직몰입의 경우 평균이 3.69로 나타나 조직몰입의 수준은 평균적으로 높게 나타났으며 하위요소별로 살펴보면 지속적 몰입의 평균은 3.98로 가장 높게 나타났으며 표준편차에 있어서도 가장 낮은 수준을 보여주었다(.45). 정서적 몰입과 규범적 몰입은 모두 3.58로 나타났다.

<표 22> 조직공정성과 조직몰입의 기초통계량

변수	구분	N	최소값	최대값	평균	표준편차
조직공정성	전체	303	1.40	5.00	2.95	.66
	분배공정성	303	1.00	5.00	3.29	.75
	절차공정성	303	1.00	5.00	2.81	.85
	상호작용공정성	303	1.00	5.00	2.76	.81
조직몰입	전체	303	1.82	5.00	3.69	.34
	정서적몰입	303	1.25	5.00	3.58	.71
	지속적몰입	303	2.00	5.00	3.98	.45
	규범적몰입	303	1.25	5.00	3.58	.53

이러한 결과는 경찰관들은 분배문제에 있어서는 비교적 공정하다고 인식하고 있지만 의사결정 절차나 과정에 대해서는 다소 불공정하다고 느끼고 있으며 상관의 태도나 대우에 대해서 가장 낮은 수준의 공정성을 인식하고 있음을 보여준다. 조직몰입의 정도에 있어서는 세 가지 하위요소에서 모두 보통이상으로 나타나 대부분의 경찰관들이 조직에 대한 애착이나 사명감 등을 갖고 업무를 수행하고 있음을 알 수 있다. 특

히 지속적 몰입의 수준이 가장 높게 나타난 것은 직업적 안정성과 퇴직 시 받게 되는 연금 등 공무원으로서 갖는 각종 혜택 등에서 비롯된 것으로 해석할 수 있다.

제4절 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이 검증

1. 연령에 따른 각 변수의 차이 검증

연령에 따른 독립변수와 종속변수에 차이가 있는 지를 검증하기 위하여 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 다음 <표 23>과 같이 분배공정성에 대한 인식은 50세 이상 집단에서 평균이 가장 높게 나타났으며(3.49) 연령이 낮아질수록 따라서 평균값은 낮아지며 이러한 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($F=3.251, p<.05$). 절차공정성과 상호작용공정성에 대한 인식에 있어서도 50세 이상 집단에서 평균이 가장 높았으며(각각 3.12, 3.05) 연령이 높아질수록 공정성에 대한 인식수준도 높아지는 것으로 나타났다. 두 가지 공정성 유형에서 나타나는 연령에 따른 차이는 모두 통계적으로 유의한 것으로 드러났다(절차공정성의 경우 $F=9.531, p<.001$, 상호작용공정성의 경우 $F=8.731, p<.001$).

연령에 따른 조직몰입의 차이에 있어서는 50세 이상의 평균이 3.74로 가장 높았으며 연령이 높아질수록 조직몰입의 수준도 높아지는 것으로 나타났다. 하지만 집단 간에 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았다.

<표 23> 연령에 따른 변수 차이검증

변수		연령	N	평균	표준 편차	F	유의 확률	사후 검정
조직 공정성	분배 공정성	30세 미만(a)	8	2.96	.586	3.251	.022*	d > b
		30대(b)	78	3.15	.709			
		40대(c)	146	3.29	.780			
		50세 이상(d)	71	3.49	.731			
	절차 공정성	30세 미만(a)	8	2.13	.744	9.531	.000***	d > a, b
		30대(b)	78	2.49	.870			
		40대(c)	146	2.87	.812			
		50세 이상(d)	71	3.12	.749			
	상호작용 공정성	30세 미만(a)	8	2.08	.614	8.731	.000***	d > a, b
		30대(b)	78	2.49	.718			
		40대(c)	146	2.80	.756			
		50세 이상(d)	71	3.05	.896			
조직몰입		30세 미만(a)	8	3.57	.655	.339	.797	
		30대(b)	78	3.67	.568			
		40대(c)	146	3.68	.610			
		50세 이상(d)	71	3.74	.558			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

다음으로 연령별로 유의한 차이가 나타난 조직공정성 하위요인에 대한 사후검정을 실시하였다. 분배공정성과 절차공정성은 Levene 등분산 검정결과 집단 간 분산이 동일한 것으로 판명되어 Scheffe 검정을 실시하였으며 상호작용 공정성은 분산의 동질성이 가정되지 않아 Dunnett T3 검정을 실시하였다. 분배공정성의 경우 50세 이상 집단과 30대 집단

간에 유의확률 $p < .05$ 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 절차공정성에서는 30세 미만과 50세 이상의 집단과($p < .05$), 30대와 50세 이상 집단 간에 유의한 차이가 나타났다($p < .001$). 상호작용 공정성에 있어서도 절차공정성에서와 마찬가지로 30세 미만과 50세 이상의 집단 간에 유의한 차이를 보였으며($p < .05$), 30대와 50대 집단 간에도 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($p < .001$).

2. 성별에 따른 각 변수의 차이 검증

성별에 따른 변수의 차이를 검증한 결과는 아래 <표 24>와 같다. 분배공정성에 대한 인식에서 남자의 평균은 3.28, 여자의 평균은 3.57로 나타났다으며 남녀 집단 간에는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 절차공정성에 대한 인식에 있어서 남자의 평균은 2.81이며 여자의 평균은 2.83으로 역시 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았으며, 상호작용 공정성에 대한 인식에 있어서도 남자는 평균 2.76, 여자는 평균 2.89로 나타났다으며 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

<표 24> 성별에 따른 변수 차이검증

변수		성별	N	평균	표준편차	t	df	유의확률
조직 공정성	분배 공정성	남	294	3.28	.758	-1.136	301	.257
		여	9	3.57	.624			
	절차 공정성	남	294	2.81	.841	-.083	301	.934
		여	9	2.83	1.030			
	상호 작용 공정성	남	294	2.76	.804	-.488	301	.626
		여	9	2.89	1.00			
조직몰입		남	294	3.69	.587	-.205	301	.838
		여	9	3.72	.598			

조직몰입의 수준에 있어서 남자는 평균 3.69이며 여자는 평균 3.72로 나타났으며 집단 간에 통계적으로 유의미한 차이는 없는 것으로 나타났다.

3. 교육수준에 따른 각 변수의 차이 검증

교육수준별 집단 간의 차이를 분석한 결과 분배공정성에서만 통계적으로 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 분배공정성 인식에 있어서 고졸이하의 평균(3.57)은 가장 높았으며, 다음으로는 전문대 졸업자(3.34), 4년제 대학 졸업자(3.16), 대학원 졸업자(3.00)순으로 나타났다. 즉, 교육수준이 높아질수록 점차 분배공정성에 대한 인식수준은 낮게 나타났다으며 집단 간의 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다 ($F=5.501$, $p < .01$).

절차공정성에 있어서 평균이 가장 높은 집단은 ‘대학원 졸업’(3.00)이었으며 다음으로는 ‘전문대졸’(2.94), ‘고졸이하’(2.89), ‘4년제 대학졸업’(2.71) 순으로 나타났다. 상호작용 공정성에 있어서는 ‘전문대졸’(2.91)의 경우가 가장 높게 나타났으며 다음으로는 ‘대학원졸’(2.85), ‘고졸이하’(2.76), ‘4년제 대학졸업’(2.69) 순으로 나타났다. 한편, 절차공정성과 상호작용공정성에 있어서는 교육수준에 따른 집단 간의 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다.

<표 25> 교육수준에 따른 변수 차이검증

변수		교육수준	N	평균	표준 편차	F	유의 확률	사후 검정
조직 공정성	분배 공정성	고졸이하(a)	69	3.57	.694	5.501	.001**	a > c
		전문대졸(b)	71	3.34	.729			
		4년제대졸(c)	155	3.16	.758			
		대학원졸(d)	8	3.00	.812			
	절차 공정성	고졸이하(a)	69	2.89	.843	1.664	.175	
		전문대졸(b)	71	2.94	.815			
		4년제대졸(c)	155	2.71	.869			
		대학원졸(d)	8	3.00	.378			
	상호작용 공정성	고졸이하(a)	69	2.76	.784	1.325	.266	
		전문대졸(b)	71	2.91	.777			
		4년제대졸(c)	155	2.69	.838			
		대학원졸(d)	8	2.85	.612			
조직몰입		고졸이하(a)	69	3.77	.576	.917	.433	
		전문대졸(b)	71	3.72	.576			
		4년제대졸(c)	155	3.64	.595			
		대학원졸(d)	8	3.65	.621			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

조직몰입의 경우 ‘고졸이하’ 집단의 평균(3.77)이 가장 높게 나타났으며, 다음으로는 ‘전문대졸’(3.72), ‘대학원졸’(3.65), ‘4년제 대졸’(3.64) 순으로 나타나 전반적으로 교육수준이 높아질수록 조직몰입의 수준은 낮아지는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않았다.

통계적으로 유의한 차이가 나타났던 분배공정성 인식에 대한 Scheffe 사후검정을 실시한 결과 ‘고졸이하’ 집단과 ‘4년제 대학졸업’ 집단 간에

유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($p < .05$).

4. 계급에 따른 각 변수의 차이검증

계급에 따른 변수의 차이를 검증한 결과 모든 변수들에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 분배공정성 인식에 있어서 경위계급 집단의 평균(3.59)이 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 경감(3.33), 경장(3.23), 순경(3.15), 경사(3.09) 순으로 나타났으며 이러한 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($F=6.006$, $p < .001$). 절차공정성 인식에 있어서도 경위계급 집단의 평균(3.05)이 가장 높았으며, 그 다음으로 경감(2.93), 경사(2.69), 경장(2.67), 순경(2.33)으로 나타나 전반적으로 계급이 올라갈수록 절차공정성에 대한 인식수준은 높아지는 것을 알 수 있다($F=4.656$, $p < .01$). 상호작용공정성에 있어서도 역시 경위계급 집단의 평균이 가장 높게 나타났으며(3.02), 다음으로 경감(2.98), 순경(2.60), 경사(2.55), 경장(2.40)순으로 나타났다($F=7.087$, $p < .001$).

조직공정성에 대한 Scheffe 사후검정 결과 분배공정성에서 경위계급 집단과 경사계급 집단 간의 평균차가 유의미한 것으로 나타났으며($d > c$, $p < .001$), 절차공정성에 있어서는 경위계급과 순경계급($d > a$, $p < .05$), 상호작용공정성에 있어서는 경위계급과 경장계급($d > b$, $p < .05$), 경위계급과 경사계급($d > c$, $p < .01$), 경감계급과 경사계급($e > c$, $p < .05$) 간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

다음으로 조직몰입에 대한 계급별 차이에 있어서는 경감계급 집단의 평균(3.89)이 가장 높았으며 그 다음으로는 경위(3.77), 경장(3.67), 순경(3.64), 경사(3.53) 순으로 나타났다($F=4.544$, $p < .01$). 조직몰입에 대한 Scheffe 사후검정 결과 경감계급과 경사계급 간에 평균차이가 유의미한

것으로 나타났다($e > c$, $p < .01$).

<표 26> 계급에 따른 변수 차이검증

변수		계급	N	평균	표준 편차	F	유의 확률	사후 검정
조직 공정성	분배 공정성	순경(a)	21	3.15	.124	6.006	.000***	d > c
		경장(b)	24	3.23	.138			
		경사(c)	113	3.09	.068			
		경위(d)	85	3.59	.082			
		경감(e)	60	3.33	.100			
	절차 공정성	순경(a)	21	2.33	.193	4.656	.001**	d > a
		경장(b)	24	2.67	.137			
		경사(c)	113	2.69	.078			
		경위(d)	85	3.05	.095			
		경감(e)	60	2.93	.102			
	상호작용 공정성	순경(a)	21	2.60	.164	7.087	.000***	d > b, c e > c
		경장(b)	24	2.40	.145			
		경사(c)	113	2.55	.066			
		경위(d)	85	3.02	.091			
		경감(e)	60	2.98	.110			
조직몰입		순경(a)	21	3.64	.110	4.544	.001	e > c
		경장(b)	24	3.67	.106			
		경사(c)	113	3.53	.055			
		경위(d)	85	3.77	.065			
		경감(e)	60	3.89	.074			

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

5. 상·하위직급간 변수의 차이 검증

다음으로 상위직급과 하위직급간의 변수별 차이를 검증하기 위하여

경감, 경위를 상위집단으로 분류하고 경사이하를 하위집단으로 분류한 후 t-test를 실시하였다. 경감 계급의 경우 경찰서에서는 팀장 또는 계장, 지구대에서는 지구대장 보직에 해당하며 경위계급의 경우 경찰서와 지구대의 팀장 또는 파출소장 보직에 해당하기 때문에 일선 경찰서 단위에서는 중간관리자급에 해당한다. 반면, 경사계급 이하의 경찰관들은 형사소송법상(제196조)에서도 사법경찰관리로 분류되어 ‘수사의 보조 역할을 한다’고 규정하고 있으며 경위 이상의 상급자로부터의 업무지시를 받고 지구대나 파출소에서는 주로 순찰근무를 담당하는 최일선의 경찰관이다. 따라서 경위 이상 집단과 경사이하 집단 간에는 업무의 책임수준과 재량권 등에서 커다란 차이가 있기 때문에 두 집단을 구분하여 살펴보는 것은 의미가 있다.

t-test 검증결과 모든 변수에서 두 집단 간의 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 분배공정성에 있어서는 상위집단의 평균은 3.48이며 하위집단의 경우는 3.12로 상위직급에서 분배공정성을 더욱 높게 인식하는 것으로 나타났다. 절차공정성에서도 역시 상위직급 집단의 평균이(3.00) 하위직급 집단의 평균(2.64)보다 높게 나타났으며 상호작용공정성에서도 상위직급 집단의 평균이(3.00) 더 높게 나타났다(하위직급 집단 평균= 2.54).

조직몰입 수준에 있어서는 두 집단 모두의 평균은 보통수준 이상으로 나타났으나 상위직급 집단의 평균이(3.82) 하위직급 집단의 평균(3.57)보다 다소 높게 나타났으며 통계적으로 유의미한 것으로 드러났다. 즉, 경사계급 이하 경찰관들에 비하여 더욱 많은 직무상 권한과 지휘권을 갖고 팀장 또는 계장 보직을 수행하는 경위계급 이상의 경찰관들이 조직을 더욱 공정하다고 인식하고 있으며 조직에 대한 몰입수준도 상대적으로 더 높다는 것을 알 수 있다.

<표 27> 상·하위 직급에 따른 변수 차이검증

변수		직급	N	평균	표준편차	t	df	유의확률
조직 공정성	분배 공정성	상위 ^{a)}	145	3.48	.773	4.321	301	.000***
		하위 ^{b)}	158	3.12	.696			
	절차 공정성	상위	145	3.00	.840	3.827	301	.000***
		하위	158	2.64	.815			
	상호작용 공정성	상위	145	3.00	.841	5.205	301	.000***
		하위	158	2.54	.710			
조직몰입		상위	145	3.82	.586	3.886	301	.000***
		하위	158	3.57	.561			

a) 상위직급 : 경감, 경위, b) 하위직급 : 경사이하

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

6. 근속년수에 따른 각 변수의 차이검증

다음 <표 28>은 근속년수에 따른 집단 간 차이를 검증한 결과이다. 조직공정성의 모든 하위요소들에서 집단 간의 평균차가 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며 조직몰입의 경우에는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

분배공정성의 경우 근속년수가 20년 이상인 집단의 평균이 가장 높았으며(3.52), 그 다음은 5년 이하의 집단이 높게 나타났다(3.23). 근속년수 5년 이하의 집단을 제외하고는 근속년수가 길어질수록 분배공정성에 대한 인식이 높아지는 것으로 나타났으며, Scheffe 사후검정 결과 ‘20년 이상’ 집단은 ‘6-10년’ 집단 및 ‘11-20년’ 집단과의 평균차가 유의확률 $p < .05$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다($d > b, c$).

<표 28> 근속년수에 따른 변수 차이검증

변수		계급	N	평균	표준 편차	F	유의 확률	사후 검정
조직 공정성	분배 공정성	5년이하(a)	27	3.23	.574	7.204	.000***	d > b,c
		6-10년(b)	37	2.96	.710			
		11-20년(c)	120	3.19	.726			
		20년이상(d)	119	3.52	.776			
	절차 공정성	5년이하(a)	27	2.42	.805	10.596	.000***	d > a,b,c c > b
		6-10년(b)	37	2.34	.874			
		11-20년(c)	120	2.78	.733			
		20년이상(d)	119	3.08	.858			
	상호작용 공정성	5년이하(a)	27	2.46	.778	9.368	.000***	d > a,b,c
		6-10년(b)	37	2.37	.717			
		11-20년(c)	120	2.68	.733			
		20년이상(d)	119	3.02	.835			
조직몰입		5년이하(a)	27	3.62	.502	1.450	.228	
		6-10년(b)	37	3.63	.538			
		11-20년(c)	120	3.64	.614			
		20년이상(d)	119	3.77	.586			

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

절차공정성에 있어서는 근속년수가 20년 이상인 집단의 평균이 가장 높았으며(3.08), 대체적으로 근속년수가 길어질수록 평균이 높아지는 경향을 보였다(‘5년 이하’ 집단 평균=2.42, ‘6-11년’ 집단 평균=2.34, ‘11-20년’ 집단 평균=2.78). 이러한 집단 간의 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며 Scheffe 사후검정 결과 근속년수 ‘20년 이상’ 집단은 다른

3개 집단과의 평균차이가 모두 유의한 것으로 나타났으며($d>a$, $p<.01$; $d>b$, $p<.001$; $d>c$, $p<.05$), ‘11년-20년’ 집단도 ‘6-10년’ 집단과의 평균 차이가 유의한 것으로 나타났다($p<.05$).

상호작용 공정성에서도 ‘20년 이상’ 집단의 평균이(3.02) 가장 높게 나타났다으며, 근속년수가 길어질수록 점차 평균이 높아지는 것으로 나타났다. 이러한 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며 Scheffe 사후 검정 결과 ‘20년 이상’ 집단은 다른 3개 집단과 모두 유의한 평균차를 갖는 것으로 나타났다($d>a$, $p<.05$; $d>b$, $p<.001$; $d>c$, $p<.01$).

7. 경찰서 등급에 따른 각 변수의 차이검증

경찰서의 등급은 관할인구와 치안수요를 유발하는 총제적인 요인을 고려하여 3개 등급으로 분류되는데 보통 주요 대도시의 경찰서는 주로 1급지로 구분되며 중소도시 소재 경찰서의 경우에는 2급지와 3급지로 나누어진다. 1급지 경찰서의 경우에는 경찰서장 아래 각 과의 과장직위는 경정계급에서 수행하며 2급지와 3급지의 경우에는 경정 또는 경감으로 임명할 수 있다. 따라서 경찰서 등급에 따라서 치안수요와 지휘체계와 같은 업무환경이 다르기 때문에 조직공정성 인식이나 조직몰입의 수준에 차이가 있을 것으로 보고 평균차이를 검증하였다. 단, 2급지와 3급지 경찰서의 경우 관할인구 숫자 및 지휘체계에 있어 큰 차이를 보이지 않기 때문에 동일 집단으로 분류하여 t-test를 실시하였다. 경찰서 등급에 따른 각 변수들의 차이를 검증한 결과는 다음 <표 29>와 같다.

<표 29> 경찰서 등급에 따른 변수 차이검증

변수		급지	N	평균	표준편차	t	df	유의확률
조직 공정성	분배 공정성	1급지	171	3.32	.781	-.614	254	.540
		2,3급지	85	3.26	.673			
	절차 공정성	1급지	171	2.73	.885	2.135	254	.034*
		2,3급지	85	2.98	.827			
	상호작용 공정성	1급지	171	2.78	.775	.220	254	.826
		2,3급지	85	2.80	.855			
조직몰입		1급지	171	3.67	.623	-.317	254	.752
		2,3급지	85	3.65	.528			

*p<.05

평균차이 검증결과 절차공정성을 제외한 다른 변수들에서는 유의한 차이가 나타나지 않았다. 절차공정성에 있어서 1급지 경찰서의 평균은 2.73으로 2,3급지 경찰서의 평균보다(2.98) 상대적으로 낮게 나타났으며 유의수준 $p < .05$ 에서 유의미한 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 1급지 경찰서의 경우 2, 3급지 경찰서에 비해 보고체계가 복잡하고 의사결정자의 수도 상대적으로 더 많기 때문에 의사결정 과정이나 의사전달 측면에서 공정성을 더 낮게 인식하였을 가능성이 높은 것으로 분석할 수 있다.

이상에서 연령, 성별, 교육수준, 계급, 상·하위 직급, 근속년수 등에 따른 변수별 집단 간의 차이를 검증한 결과 대체적으로 연령이 많고 근속년수가 길며 계급이 높아질수록 조직몰입의 수준은 높아지며 조직공정성에 대한 인식도 높아지는 경향을 보인다는 것을 알 수 있다. 교육수준에 따른 집단 간의 차이에 있어서는 교육수준이 높을수록 분배공정성에 대한 인식수준은 낮아지며 비록 통계적으로 유의미하지는 않지만 조

직몰입 수준 역시 낮아지는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 선행연구의 이론적 가정과 대부분 일치하며 다음과 같은 해석이 가능하다. 우선, 연령 및 근속년수의 증가와 상위직급으로의 승진은 조직에 대한 투자의 증가 및 이직에 따른 매몰비용의 증가와 연속선상에서 볼 수 있다. 따라서 근속년수가 길어지면서 조직에 지속적으로 머무르고자 하는 의도와 이유는 더욱 분명해진다. 더불어 정서적 몰입과 규범적 몰입에서도 높은 수치를 보여주고 있어 사명감과 자긍심을 갖고 업무를 수행하고 있는 경찰관들도 다수임을 알 수 있다.

조직공정성에 대한 인식의 차이에 대해서는 조직에 더 오래 머무를수록 조직을 공동운명체로 생각하고 소속감은 더욱 강해지기 때문에 의사결정 과정을 내재화시켜 주어진 결과를 부정하기 보다는 대체적으로 수용하려는 경향이 커진 것으로 볼 수 있다. 이밖에도 업무수행에서 투입되는 노력이나 시간 대비 산출량의 비율에 있어서도 연륜과 경험이 쌓인 경우 같은 업무일지라도 더욱 수월하게 처리할 수 있기 때문에 개별 업무에서 받는 보상수준에 대한 인식에 있어서도 차이가 발생하였을 것이라고 본다. 특히, 팀제 운용에 있어서 하위직급에서 수행해야 하는 추가적인 업무지시 등은 투자 대비 보상 비율을 낮춰 하위직급의 공정성 인식에 부정적인 영향을 주었을 것으로 본다.

제5절 변수들 간의 상관관계 분석

회귀분석에 앞서 변수들 간의 관계와 방향성을 살펴보고 다중공선성 존재여부를 검정하기 위하여 변수들 간의 상관관계를 분석하였다. 분석 결과, 다음 <표 30>과 같이 변수간의 상관관계수들은 모두 0.9 이하로 나타나 다중공선성 문제는 존재하지 않는다고 볼 수 있다.

종속변수인 조직몰입을 중심으로 다른 변수들과의 상관관계를 살펴보면 외재적 동기와 거래적 리더십을 제외한 모든 변수들과 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다. 특히, 직무동기의 두 가지 유형(내재적 동기, 무동기)과 상관의 리더십과의 관계에 있어서 높은 상관계수를 갖는 것으로 나타났다.

독립변수인 조직공정성의 세 가지 요인들은 조직몰입과 모두 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며, 구체적으로는 분배공정성의 상관계수는 .334($p < .01$), 절차공정성은 .304($p < .01$), 상호작용공정성은 .438($p < .01$)로 나타나 상호작용공정성의 상관계수 값이 다른 공정성 유형에 비하여 상대적으로 더 높게 나타났음을 알 수 있다.

역할특성 변수들의 경우 역할갈등($r = -.167, p < .01$)과 역할과다($r = -.146, p < .01$), 역할모호성($r = -.203, p < .01$)은 조직몰입과 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 직무동기 변수들에 있어서 내재적 동기($r = .588, p < .01$)는 조직몰입과 정(+)의 상관관계를 갖고 무동기($r = -.477, p < .01$)는 부(-)의 상관관계를 갖는 반면, 외재적 동기는 정(+)의 관계를 갖지만 통계적으로 유의하게 나타나지는 않았다. 상관의 리더십 유형과 조직몰입과의 상관관계에서 변혁적 리더십($r = .502, p < .01$)은 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났으나 거래적 리더십($r = .072$)의 경우에는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 드러났다. 직무특성 변수들인 직무중요성($r = .357$), 기능다양성($r = .219$), 직무자율성($r = .310$), 직무정체성($r = .124$), 피드백($r = .374$) 변수들은 모두 조직몰입과 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

<표 30> 변수간 상관관계

	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)	11)	12)	13)	14)	15)	16)	17)
1)분배공정	1.000																
2)절차공정	.415**	1.000															
3)상호공정	.491**	.634**	1.000														
4)조직몰입	.334**	.304**	.438**	1.000													
5)역할갈등	-.234**	-.273**	-.316**	-.167**	1.000												
6)역할과다	-.230**	-.144**	-.149**	-.146*	.295**	1.000											
7)역할모호	-.261**	-.285**	-.396**	-.203**	.327**	.262**	1.000										
8)내재동기	.310**	.243**	.311**	.588**	-.248**	-.189**	-.219**	1.000									
9)외재동기	.099	.056	.100	.097	.070	-.035	-.032	.000	1.000								
10)무동기	-.288**	-.202**	-.301**	-.477**	.363**	.243**	.382**	-.485**	-.023	1.000							
11)변혁리더	.343**	.351**	.574**	.502**	-.284**	-.190**	-.200**	.419**	-.006	-.321**	1.000						
12)거래리더	.103	.070	.068	.072	.046	.098	.069	.021	.078	.118*	.130*	1.000					
13)직무중요	.211**	.203**	.333**	.357**	-.159**	.016	-.250**	.324**	.078	-.338**	.199**	-.022	1.000				
14)기능다양	-.015	.087	.119*	.219**	.000	.185**	-.091	.185**	-.030	-.106	.096	.004	.474**	1.000			
15)직무자율	.136*	.164**	.257**	.310**	-.164**	-.173**	-.182**	.373**	-.012	-.279**	.246**	-.002	.290**	.187**	1.000		
16)직무정체	.010	.025	.074	.124*	-.001	.199**	-.104	.068	.190**	-.118*	-.012	.005	.286**	.280**	.338**	1.000	
17)피드백	.140*	.191**	.228**	.374**	-.141*	-.073	-.280**	.290**	.114*	-.346**	.218**	.110	.379**	.152**	.442**	.426**	1.000

** 0.01 수준(양쪽)에서 유의, * 0.05 수준(양쪽)에서 유의

제6절 가설검증 및 논의

조직공정성 인식과 조직몰입 간의 관계를 검증하기 위하여 모든 변수들을 동시에 투입한 다중회귀분석을 실시하였다. 이때 다중공선성 문제를 더욱 엄격하게 진단하기 위하여 공차한계(Tolerance)와 분산팽창요인(VIF, Variance Inflation Factor)을 살펴보았다. 허용기준으로 공차한계는 .10 이하, 분산팽창요인은 10 이하를 적용하였으며 그 결과 일부 다중공선성 문제를 일으킬 수 있는 변수들을 발견하여 최종분석에서는 해당 변수를 제거한 후 다중회귀분석을 실시하였다.

1. 전체 경찰관 대상 회귀모형 (가설 1,2,3 검증)

조직공정성에 대한 인식과 조직몰입간의 관계를 분석하기 위하여 개인적 특성 변수들과 역할특성, 직무동기, 상관리더십, 직무특성 변수들을 모두 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다. 성별은 남성=0, 여성=1로 더미변수화 하였으며 본청과 지방청을 포함한 상급기관과 경찰서 및 지구대(파출소)를 포함한 일선기관을 구분하여 상급기관=0, 일선기관=1로 변경하고 ‘일선’변수로 명명하였다. ‘수도권’변수의 경우에는 범죄발생 건수가 가장 많은 서울과 경기지역을 합친 수도권과 그 외의 지역을 비수도권으로 구분하여 수도권=1, 비수도권=0으로 더미변수를 생성하고, 부서의 경우에는 경무과를 비교집단으로 하여 각각 더미변수를 생성하였다. 상하위 직급에 따른 차이를 살펴보기 위하여 Model I-2에서는 계급변수 대신 상하위 직급 더미변수(경위 이상 상위직급=1, 경사이하 하위직급=0)를 포함시켜 다중회귀분석을 실시하였다. 다중회귀분석 결과 Model I-1의 전체 설명력은 54.8%($R^2=.548$, $F=10.987$)로 높게 나타났으며 유

의확률은 $p=.000$ 으로 나타났다.

조직공정성의 하위요소들이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면 분배 공정성($\beta=.029$)과 절차공정성($\beta=.010$)은 정(+)의 영향을 주지만 유의확률 .05 수준에서 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났으며 상호작용 공정성만이 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=2.401$, $\beta=.164$, $p<.05$). 따라서 가설 1과 가설 2는 기각되었으며 가설 3은 채택되었다. 이러한 결과는 분배공정성과 절차공정성이 모두 조직몰입에 영향을 미친다는 윤병섭 외(2010)의 선행연구와 절차공정성이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 석청호(2005)의 선행연구와는 다른 결과이며, 상호작용공정성과 조직몰입 간의 유의한 관계를 밝힌 박종주·류지원(2006)의 연구결과와는 일치하는 결과이다. 하지만 상호작용공정성과 절차공정성 간의 개념적 유사성을 고려한다면 절차공정성과의 유의한 영향을 밝힌 석청호(2005)의 연구와도 일맥상통한다고 볼 수 있다.

본 연구의 결과가 여타 선행연구들과 차별되는 점은 조직몰입에 영향을 미치는 다양한 변수들을 분석에 포함시켰다는 점이다. 다중회귀분석 결과 독립변수 외에도 통제변수로 지정된 여러 변수들에서 조직몰입과의 유의한 관계가 나타났다. 우선, 상관분석결과에서 높은 상관관계를 보였던 직무동기 변수들 중에서 내재적 동기는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치며($\beta=.345$, $p<.001$) 무동기는 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=-.191$, $p<.001$). 그리고 이 두 변수들은 분석에 사용된 모든 변수들 가운데서 상대적인 영향력이 가장 높은 것으로 나타났다. 즉, 직무수행에 즐거움과 흥미를 느끼는 내재된 동기가 조직몰입에 가장 큰 영향을 주는 반면 직무에 대하여 아무런 가치를 느끼지 못하는 무동기가 커질 경우에는 조직몰입에 부정적 영향을 크게 미친다는 것을 알 수 있다.

다음으로는 상관의 리더십 유형 중에서 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta=.175$, $p<.01$). 이것은 계급제에 따라서 많은 권한과 재량권을 지닌 상관의 영향력이 크게 작용하며 주로 팀제로 운영되는 경찰조직에서 지휘관의 역량과 업무수행 방식은 업무처리의 과정과 방향에 많은 영향을 끼치기 때문으로 해석할 수 있다. 만약 주변 사람들로부터 존경을 받는 변혁적 리더십을 갖춘 상관과 함께 일하는 경우 소속 구성원들의 개인적 발전에 도움을 주며 경찰서 또는 팀의 분위기에도 긍정적인 영향을 주기 때문으로 해석할 수 있다.

직무특성 변수들 중에서는 피드백이 조직몰입에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta=.130$, $p<.05$). 이것은 직무수행 결과의 효과성에 대한 정보를 타인에게 의존하여 얻지 않고 직무자체로부터 관련지식을 얻어 파악하는 경향이 클수록 직무에 대한 몰입수준은 높아진다는 것을 의미한다.

개인적 특성 중에서는 일선단위(street level)에서 근무할수록 조직몰입의 수준은 낮아지는 것으로 나타났다($\beta=-.098$, $p<.05$). 즉 경찰서와 지구대 및 파출소 단위에서 근무하는 경찰관들이 상급기관인 본청이나 지방청에서 근무하는 경찰관들보다 조직이 덜 공정하다고 인식하고 있는 것이다. 이러한 현상에 대해서는 일선경찰관들의 경우 범죄 신고에 대응하고 민원업무를 주로 처리하며 잦은 야근업무와 더 많은 위험에 노출되어 있는 근무환경에서 일하기 때문에 업무의 강도나 질적 측면에서 상급기관에서 근무하는 경찰관들 보다 더 힘들다고 느끼는 데에서 오는 상대적인 박탈감 때문으로 해석할 수 있다.

상호작용공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 위와 같은 변수들을 통제 한 상황에서도 여전히 유의한 것으로 나타났으며 상대적인 영향력에 있어서도 내재적 동기를 제외하고는 비교적 높은 수준으로 나타났다. 이

러한 결과를 통해 경찰관들은 일상 업무를 수행하면서 직접적으로 마주하는 상관들의 친절한 태도와 의사결정에 대한 충분한 설명이나 정보를 제공받는 관계적인 측면에 높은 가치를 부여하고 있다는 것을 알 수 있다.

한편 상·하위 직급 변수를 투입한 Model I -2 분석결과, Model I -1에서와 마찬가지로 상호작용공정성의 영향력이 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며($\beta=.156$, $p<.05$), 내재적 동기($\beta=.140$, $p<.001$), 무동기($\beta=-.196$, $p<.001$), 변혁적 리더십($\beta=.172$, $p<.01$), 피드백($\beta=.137$, $p<.05$) 변수들도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($R^2=.550$, $F=11.072$, $p=.000$). 개인적 특성변수 중에서는 일선변수가 Model I -1에서처럼 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=-.103$, $p<.05$), 새롭게 투입된 상하직급 변수의 경우 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 통계적으로도 유의한 것으로 드러났다($\beta=.103$, $p<.05$). 즉 계급이 올라갈수록 조직몰입에는 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

<표 31> 다중회귀분석 결과(Model I -1)

변수		B	표준오차	β	t	p값	
상수		1.430	.362		3.956	.000	
조직 공정성	분배공정성	.022	.040	.028	.540	.589	
	절차공정성	.007	.039	.010	.187	.852	
	상호작용공정성	.119	.050	.164*	2.401	.017	
역할 특성	역할갈등	.085	.048	.087	1.754	.081	
	역할과다	-.008	.035	-.011	-.218	.828	
	역할보호성	.046	.030	.079	1.525	.128	
직무 동기	내재적 동기	.265	.041	.345***	6.463	.000	
	외재적 동기	.042	.040	.047	1.064	.288	
	무동기	-.133	.037	-.191***	-3.566	.000	
상관 리더십	변혁적 리더십	.118	.037	.175**	3.164	.002	
	거래적 리더십	.015	.028	.023	.537	.592	
직무 특성	직무중요성	.041	.044	.052	.938	.349	
	기능다양성	.054	.036	.078	1.481	.140	
	직무자율성	-.022	.039	-.029	-.568	.571	
	직무정체성	-.002	.037	-.003	-.064	.949	
	피드백	.107	.045	.130*	2.413	.016	
개인적 특성	연령	-.093	.057	-.122	-1.625	.105	
	성별 ^{a)}	-.212	.152	-.061	-1.390	.166	
	교육수준	-.050	.032	-.073	-1.585	.114	
	계급	.073	.041	.138	1.796	.074	
	근속년수	-.008	.060	-.013	-.141	.888	
	일선 ^{b)}	-.159	.077	-.098*	-2.073	.039	
	수도권 ^{c)}	.002	.052	.002	.037	.970	
	부서 ^{d)}	교통	-.159	.110	-.062	-1.442	.150
		경비	-.067	.080	-.041	-.829	.408
		수사	-.076	.107	-.032	-.711	.478
		형사	-.093	.102	-.040	-.905	.366
		정보	-.068	.080	-.038	-.843	.400
		감사	-.063	.139	-.020	-.451	.652
		기타	.046	.225	.009	.206	.837
	R=.740, R ² =.548, 수정된 R ² =.498 F=10.987, p=.000						

a) 0=남성, 1=여성; b) 0=상급기관, 1=일선기관(경찰서, 지구대); c) 0=비수도권, 1=수도권(서울, 경기) d) 경무과 기준으로 각 부서별 더미변수화, 정보에는 보안 및 외사 포함, VIF 값이 10을 넘는 생활안전 변수제거

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

<표 32> 다중회귀분석 결과(Model I -2)

변수		B	표준오차	β	t	p값	
상수		1.535	.365		4.204	.000	
조직 공정성	분배공정성	.014	.040	.017	.337	.736	
	절차공정성	.010	.039	.015	.260	.795	
	상호작용공정성	.113	.049	.156*	2.292	.023	
역할 특성	역할갈등	.079	.048	.081	1.630	.104	
	역할과다	-.008	.035	-.011	-.226	.822	
	역할모호성	.050	.030	.085	1.648	.101	
직무 동기	내재적 동기	.260	.041	.340***	6.394	.000	
	외재적 동기	.047	.039	.053	1.201	.231	
	무동기	-.137	.037	-.196***	-3.672	.000	
상관 리더십	변혁적 리더십	.116	.037	.172**	3.113	.002	
	거래적 리더십	.011	.028	.017	.387	.699	
직무 특성	직무중요성	.037	.044	.047	.842	.401	
	기능다양성	.054	.036	.077	1.478	.141	
	직무자율성	-.015	.039	-.019	-.373	.710	
	직무정체성	-.002	.037	-.003	-.052	.959	
	피드백	.113	.044	.137*	2.565	.011	
개인적 특성	연령	-.100	.057	-.132	-1.754	.081	
	성별 ^{a)}	-.228	.152	-.066	-1.499	.135	
	교육수준	-.043	.032	-.063	-1.364	.174	
	상위직급 ^{b)}	.154	.073	.131*	2.096	.037	
	근속년수	.015	.052	.023	.282	.778	
	일선 ^{c)}	-.167	.076	-.103*	-2.205	.028	
	수도권 ^{d)}	-.003	.052	-.002	-.050	.960	
	부서 ^{e)}	교통	-.168	.110	-.066	-1.525	.128
		경비	-.073	.080	-.045	-.905	.366
		수사	-.046	.107	-.019	-.427	.670
		형사	-.071	.102	-.031	-.689	.492
		정보	-.060	.080	-.034	-.751	.453
		감사	-.077	.139	-.025	-.554	.580
기타		.015	.223	.003	.066	.947	
	R=.741, R ² =.550, 수정된 R ² =.500 F=11.072, p=.000						

a) 0=남성, 1=여성, b) 0=하위직급(경사이하), 1=상위직급(경위이상) c) 0=상급기관, 1=일선기관(경찰서, 지구대), d) 0=비수도권, 1=수도권(서울, 경기), e) 경무과 기준으로 각 부서별 더미변수화, 정보에는 보안 및 외사 포함, VIF 값이 10을 넘는 생활안전 변수제거

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

2. 일선경찰서 회귀모형(Model II)

다음으로 일선경찰서(지구대 포함)에 소속된 경찰관들만을 대상으로 다중회귀분석을 실시하였다. 전체 경찰관을 대상으로 한 Model I 과 달리 경찰서 등급인 ‘급지’가 새로운 변수로 포함되었으며 ‘일선’ 변수는 제외시켰다. 분석결과 전체 모형의 설명력은 57.3%($R^2=.573$, $F=10.047$)로 높게 나타났으며 유의확률 $p=.000$ 으로 나타났다.

Model II에서는 내재적 동기($\beta=.370$, $p<.001$), 무동기($\beta=-.198$, $p<.01$), 계급($\beta=.185$, $p<.01$), 변혁적 리더십($\beta=.181$, $p<.01$), 상호작용 공정성($\beta=.159$, $p<.05$), 피드백($\beta=.124$, $p<.05$) 순으로 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Model I 과 비교하였을 때, 내재적 동기, 무동기, 변혁적 리더십, 상호작용 공정성, 피드백 변수들의 영향력에서 같은 결과가 나타났으며 조직몰입에 상대적으로 가장 큰 영향을 주는 요인은 일선경찰서에서도 직무동기 측면임을 알 수 있다. 독립변수 중에서는 상호작용공정성만이 조직몰입에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나 일선 경찰관들도 조직공정성 인식에 있어서는 상관과의 상호관계측면을 중요시 여기고 있음을 알 수 있다.

Model I 의 결과와 가장 구별되는 점은 계급이 조직몰입에 미치는 영향력이 통계적으로 유의하게 나타났다는 점이다. 즉, 계급이 높아질수록 더욱 조직에 몰입하게 되는데 이러한 결과는 DeCotiis & Summers(1987)와 주재진(2007)의 선행연구와도 일치하는 결과이다. 일선경찰서 근무자들만을 대상으로 분석한 모형에서 이와 같은 결과가 나타난 것은 하급기관일수록 계급이 올라감에 따라서 커지는 권한과 재량권의 변화정도가 상급기관에 비해 상대적으로 더 크기 때문으로 해석할 수 있다. 지방청이나 본청의 경우에는 경감 이하 계급은 모두 실무자급

으로 볼 수 있으며 처리하는 업무의 특성과 책임수준도 큰 차이가 없다. 반면, 경찰서나 지구대에서는 경위 이상은 지휘관이나 중간관리자급으로 인식되며 팀장, 지구대장, 파출소장 등의 보직을 받게 된다. 또한 경사계급의 경우에도 2인 1조로 편성되는 순찰근무에서 조장 역할을 수행하는 등 계급간의 업무권한과 책임범위의 편차는 상급기관에 비해 더욱 크다고 할 수 있다. 그로 인하여 업무상 재량권이 증가하며 부하들로부터 받는 대우도 달라지기 때문에 조직몰입의 수준에 영향을 주는 원인이 되었다고 해석할 수 있다.

<표 33> 일선경찰서 모형 다중회귀분석 결과(Model II, n=256)

변수		B	표준오차	β	t	p값	
상수		1.053	.412		2.556	.011	
조직 공정성	분배공정성	.030	.045	.037	.662	.509	
	절차공정성	-.011	.043	-.016	-.259	.796	
	상호작용공정성	.117	.054	.159*	2.166	.031	
역할 특성	역할갈등	.063	.053	.064	1.204	.230	
	역할과다	-.005	.037	-.007	-.138	.890	
	역할보호성	.049	.032	.085	1.549	.123	
직무 동기	내재적 동기	.286	.045	.370***	6.328	.000	
	외재적 동기	.072	.044	.078	1.644	.102	
	무동기	-.139	.040	-.198**	-3.437	.001	
상관 리더십	변혁적 리더십	.121	.040	.181**	3.055	.003	
	거래적 리더십	.024	.031	.037	.784	.434	
직무 특성	직무중요성	.031	.047	.037	.657	.512	
	기능다양성	.066	.039	.092	1.663	.098	
	직무자율성	.000	.042	.000	.007	.994	
	직무정체성	.003	.040	.004	.077	.939	
	피드백	.105	.047	.124*	2.219	.027	
개인적 특성	연령		-.095	.063	-.123	-1.509	.133
	성별 ^{a)}		-.221	.171	-.061	-1.290	.198
	교육수준		-.042	.034	-.062	-1.217	.225
	계급		.100	.046	.185*	2.189	.030
	근속년수		-.018	.067	-.029	-.274	.784
	경찰서 급지 ^{b)}		-.050	.062	-.040	-.806	.421
	수도권 ^{c)}		-.009	.059	-.008	-.160	.873
	부서 ^{d)}	교통	-.160	.116	-.064	-1.374	.171
		경비	-.040	.093	-.020	-.425	.671
		수사	-.091	.111	-.039	-.816	.416
		형사	-.169	.107	-.075	-1.579	.116
		정보	-.030	.087	-.016	-.340	.734
		감사	-.163	.151	-.051	-1.082	.280
		기타	.055	.427	.006	.129	.897
	R=.757, R ² =.573, 수정된 R ² =.516 F=10.047, p=.000						

a) 0= 남성, 1= 여성, b) 0= 2, 3급지, 1= 1급지, c) 0= 비수도권, 1= 수도권(서울, 경기), d) 경무과 기준으로 각 부서별 더미변수화 하였으며, VIF값이 10을 넘는 생활안전 변수 제외

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

3. 상·하위직급을 구분한 회귀모형 (가설 4,5,6 검증)

상위직급과 하위직급간에 변수별로 조직몰입에 미치는 영향력에 차이가 있는지를 검증하기 위하여 두 집단을 분리하여 다중회귀분석을 실시하였다. 상위직급에는 경감, 경위계급이 포함되었고 하위직급에는 경사계급 이하의 경찰관들이 모두 포함되었다.

분석결과, 상위집단 모형인 Model III의 전체 설명력은 56.4%($R^2=.564$, $F=7.178$)로 나타났으며 유의확률 $p=.000$ 으로 나타났다. 아래 <표 34>에서와 같이 독립변수와 조직몰입과의 관계에 있어서는 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 모두 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4,5,6은 기각되었다. 여타 변수들의 영향력에 있어서는 Model I 과 Model II에서와 마찬가지로 내재적 동기($\beta=.258$, $p<.01$)가 가장 큰 설명력을 갖는 것으로 나타났다. 무동기($\beta=-.228$, $p<.01$) 역시 이전 모델과 마찬가지로 조직몰입에 부(-)의 영향을 주었으며 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다. 주목할 점은 변혁적 리더십의 설명력이 내재적 동기와 비슷한 수준으로 높게 나타나($\beta=.256$, $p<.01$) 상위직급의 경우 상관의 변혁적 리더십 수준이 높을수록 조직에 더욱 몰입한다는 것을 알 수 있다.

하위집단 모형인 Model IV의 전체 설명력은 56.0%($R^2=.560$, $F=7.804$)로 나타났으며 유의확률 $p=.000$ 으로 나타났다. Model IV의 경우에도 직무동기와 관련된 변수들에서 여타 모델과 같이 내재적 동기는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고($\beta=.423$, $p<.001$) 무동기는 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=-.158$, $p<.05$). 상위집단과 구분되는 점은 상관의 변혁적 리더십 변수는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타난 반면, 직무특성 변수 중에서 피드백이 조직몰입에 정(+)의 영

향을 미치며($\beta=.189$, $p<.05$) 개인적 특성 변수 중에서 일선근무 여부가 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=-.146$, $p<.05$). 즉 하위직급에서는 업무처리 자체를 통해 일이 잘 진행되고 있는지에 대한 정보를 파악하는 수준이 높을수록 조직몰입 정도는 높아지며, 일선 단위에서 근무하는 경우 조직몰입 정도는 낮아진다는 것을 알 수 있다.

일선 근무여부 변수의 영향력이 상위직급과 하위직급 간에 다르게 나타난 것은 일선단위에서 근무하는 하위직급의 경찰관들은 민원업무를 처리하고 범죄 관련자들을 직접적으로 상대해야하며 외근과 야근의 빈도가 높기 때문에 직무에 대한 만족감이 상대적으로 낮은 것에서 원인을 찾을 수 있다. 반면, 상위직급의 경우에는 하급기관에서 근무하더라도 직접 범죄 신고에 대응하고 현장에서 사건을 처리하는 경우는 하위직급에 비하여 더 적기 때문에 일선근무 여부가 조직몰입에 미치는 영향력이 상대적으로 크게 작용하지 않았다고 볼 수 있다.

<표 34> 상·하위직급 구분 다중회귀분석 결과(Model III,IV)

변수		상위직급(Model III, n=145)			하위직급(Model IV, n=158)		
		표준 오차	β	t	표준 오차	β	t
상수		.648		2.659	.514		1.701
조직 공정성	분배공정성	.055	-.088	-1.218	.061	.144	1.911
	절차공정성	.064	.045	.492	.050	-.035	-.487
	상호작용공정성	.073	.147	1.403	.072	.157	1.720
역할 특성	역할갈등	.066	.075	1.000	.077	.105	1.457
	역할과다	.046	-.030	-.419	.053	.024	.335
	역할보호성	.055	.122	1.554	.037	.077	1.129
직무 동기	내재적 동기	.057	.258**	3.518	.060	.423***	5.125
	외재적 동기	.057	-.013	-.190	.060	.112	1.733
	무동기	.055	-.228**	-2.757	.054	-.158*	-2.062
상관 리더십	변혁적 리더십	.058	.256**	3.088	.050	.109	1.372
	거래적 리더십	.041	.017	.257	.040	.068	1.090
직무 특성	직무중요성	.063	.095	1.211	.061	.016	.196
	기능다양성	.053	.015	.210	.048	.117	1.576
	직무자율성	.059	.083	1.111	.056	-.087	-1.123
	직무정체성	.052	.054	.724	.054	-.068	-.862
	피드백	.066	.132	1.619	.063	.189*	2.427
인구 통계학적 특성	연령	.079	-.034	-.419	.085	-.123	-1.324
	성별 ^{a)}	.262	.004	.059	.187	-.125	-1.961
	교육수준	.043	-.119	-1.751	.048	.002	.025
	근속년수	.105	-.026	-.317	.062	.033	.352
	일선 ^{b)}	.102	-.057	-.842	.106	-.146*	-2.323
	수도권 ^{c)}	.076	-.071	-1.105	.072	.009	.148
		R ² =.564, 수정된 R ² =.486 F=7.178, p=.000			R ² =.560, 수정된 R ² =.488 F=7.804, p=.000		

a) 0=남성, 1=여성, b) 0=상급기관, 1=일선기관(경찰서, 지구대), c) 0=비수도권, 1=수도권(서울, 경기)

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

제7절 종합적 토의

1. 실증적 분석결과

지금까지 경찰관의 조직공정성에 대한 인식 및 조직몰입과의 관계를 살펴보았다. 우선, 분배·절차·상호작용공정성을 모두 포함한 전체 조직공정성 인식수준에 있어서는 보통이하로 나타나 전반적으로 경찰조직의 공정성에 대해서는 만족하지 못하는 것으로 나타났다. 그 중에서 분배공정성 인식수준은 보통이상으로 나타나 보상의 결과측면에서는 대체적으로 만족하고 있다는 사실을 알 수 있다. 하지만 절차공정성과 상호작용공정성은 보통이하로 나타났으며, 특히 상호작용공정성을 가장 낮게 인식하고 있는 것으로 나타나 의사결정 과정이나 권한보유자들과의 상호관계측면에 만족하지 못하고 있음을 알 수 있다. 한편, 조직몰입 정도는 보통이상으로 나타났으며, 특히 지속적 몰입의 수준은 상당히 높게 나타나 공무원의 직업적 안정성을 중요시 여기는 경향이 크다는 것을 알 수 있었다.

연령에 따른 변수의 차이 검증에서는 Sheldon(1971) 및 Steers(1977)의 이론적 논의에서와 마찬가지로 연령이 높아질수록 분배·절차·상호작용공정성을 높게 인식하는 것으로 나타났으며 이때 집단 간의 차이는 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다. 조직몰입의 정도에 있어서는 이론적 논의와 마찬가지로 연령이 높아질수록 조직에 더욱 몰입하는 경향이 나타났지만 집단 간의 차이는 통계적으로 유의미하지는 않았다.

성별에 따른 변수 차이검증에서는 대체적으로 여성의 경우 조직공정성 인식과 조직몰입의 평균이 높게 나타났으나 집단 간의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. 교육수준에 따른 변수의 차이 검증에서는 분배

공정성에서만 집단 간의 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 교육수준이 높아질수록 분배공정성에 대한 인식수준은 낮게 나타나 Steers(1977)의 선행연구와 일치하는 결과가 나타났다.

계급에 따른 변수의 차이 검증에서는 계급이 올라갈수록 분배·절차·상호작용공정성에 대한 인식과 조직몰입이 수준은 대체적으로 높아지는 것으로 나타났으며 집단 간의 차이는 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 DeCottis & Summers(1987), 주재진(2007)의 선행연구에서 제시한 결과와 일치하였다. 한편, 계급을 경위 이상의 상위직급과 경사 이하의 하위직급으로 구분하여 집단 간의 차이를 검증한 결과 상위직급일수록 분배·절차·상호작용공정성 모두를 높게 인식하는 것으로 나타났으며 조직몰입의 수준도 높게 나타났다. 그리고 이와 같은 집단 간의 차이는 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다.

근속년수에 따른 변수 차이 검증에서도 근속년수가 길어짐에 따라서 분배·절차·상호작용공정성을 더 높게 인식하는 경향을 보였으며, 조직몰입의 수준 역시 근속년수가 길어질수록 높게 나타났다. 이러한 결과는 March & Simon(1958), Buchanan(1974), Mowday et al.(1979)과 같은 선행연구의 이론적 가정과도 일치하며 이때 집단 간의 차이는 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다.

마지막으로 경찰서 등급에 따른 변수 차이 검증에서는 절차공정성에서만 통계적으로 유의한 차이가 나타났으며, 치안수요가 2,3급지 경찰서에 비해 더 많고 보고체계가 복잡한 1급지 경찰서에서 근무하는 경찰관들이 절차공정성을 더 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

다음으로 변수들 간의 관계를 검증한 결과, 전체 조사대상자를 포함시킨 회귀모형(Model I-1)에서는 분배·절차·상호작용공정성 중에서 상호작용공정성만이 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향(+)을 미치는 것으

로 나타났다. 여타 통제변수들 중에서는 내재적 동기, 변혁적 리더십, 피드백 변수가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 무동기와 일선경찰서 근무여부는 조직몰입에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 기타 변수들을 모두 통제된 상태에서 상호작용공정성의 상대적 영향력은 내재적 동기, 무동기, 변혁적 리더십 다음으로 높은 것으로 나타났다. 한편, 계급을 상하직급으로 구분하여 더미변수화시켜 분석한 회귀모형(Model I -2)에서는 Model I -1에서와 마찬가지로 상호작용공정성이 조직몰입에 유의한 영향(+)을 주는 것으로 나타났으며 여타 통제변수들에서도 같은 결과가 나타났다. 더불어 상하직급 변수 역시 조직몰입에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났으며 통계적으로도 유의하게 나타났다.

일선경찰서 근무자들만을 대상으로 한 회귀모형(Model II)에서도 조직공정성 중에서는 상호작용공정성만이 조직몰입에 유의한 영향(+)을 주는 것으로 나타났다. 그밖에 내재적 동기, 변혁적 리더십, 피드백 변수가 조직몰입에 정(+)의 영향을 주고 무동기가 부(-)의 영향을 주는 것은 전체조사자를 대상으로 한 분석모형(Model I -1,2)과 일치하였으나 계급변수가 조직몰입에 정(+)의 영향을 주는 점은 다르게 나타났다.

마지막으로 상·하위직급을 구분하여 분석한 회귀모형(Model III,IV)에서는 독립변수인 분배·절차·상호작용공정성 모두 조직몰입에 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 한편, 상위직급 모형에서는 내재적 동기와 변혁적 리더십이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치며 무동기는 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났으며, 하위직급 모형에서는 내재적 동기와 피드백이 조직몰입에 정(+)의 영향을 주고 무동기와 일선근무여부는 조직몰입에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다.

2. 결론논의

이상의 실증분석결과와 심층면접을 통해 얻은 정보들을 종합적으로 검토한 결과 다음과 같은 네 가지 측면에서 경찰의 조직공정성과 조직몰입에 대한 현상들을 분석할 수 있을 것으로 본다. 우선, 상호작용공정성의 영향력이 다른 유형의 공정성에 비해 중요하게 나타난 것은 경찰의 위계적인 조직문화에서 원인을 찾을 수 있다. 다음으로 분배공정성과 절차공정성의 영향력에 대해서는 경찰의 보수 및 성과급체계 특성, 성과평가제도의 변화, 근속승진제도확대에 따른 승진적체 문제의 완화 등으로 조직원들의 민감도가 낮아진 것으로 설명이 가능하다.

1) 경찰의 계서적 구조 및 위계적 조직문화

경찰관들의 조직몰입 정도에 있어서 상호작용공정성의 영향력이 가장 중요하게 나타난 것은 상명하복의 계서체적 구조와 위계적인 조직문화에서 원인을 찾을 수 있다. 상호작용공정성의 판단은 공식적인 결과나 제도보다는 상관과의 비공식적인 관계상 나타나는 상관의 태도와 예의, 의사결정에 대한 설명과 이해를 구하는 행위로부터 지각된다. 하지만 아랫사람들에 대한 존중이나 배려와 같은 비공식적인 상호관계는 관료조직의 특성상 간과되기 쉽고 특히, 보수적면서 계급과 연공서열이 중시되는 경찰조직 내에서는 더욱 그러하다. 또한 상호작용공정성 인식수준의 평균이 다른 공정성 유형과 비교하여 가장 낮게 나타난 것은 경찰관들이 상관들과의 상호관계에 가장 불만족스러워하고 있다는 점도 보여주고 있다. 일선경찰서 하위직급 경찰관 및 지방청근무 경찰관과의 인터뷰에서는 다음과 같은 내용을 확인할 수 있었다.

“가끔 경찰지휘부나 상급기관에서 내려오는 지시가 부당하다고 생각할 때가 있지만 그래도 대부분 따르게 되죠. 아랫사람들 입장에서 가장 중요한건 같이 일하는 사람입니다. 어떤 팀장은 무조건 실적만 강조하고 팀 분위기는 생각하지 않는 경우가 있는데, 술이라도 한잔씩 하면서 부하직원들 이야기도 들어주면서 아랫사람들 입장에서 이해하려고 노력하는 팀장 밑에서 일하면 고마운 마음에 더 열심히 일하게 되고 팀 분위기도 좋아지고...”(일선 경찰서 하위직 경찰관)

“업무지시 할 때 개인적으로 불려서 이야기 할 수도 있는데 다른 직원들 앞에서 면박을 주거나 잘못을 지적하면 솔직히 기분이 좋지 않습니다. 하루 중에 대부분을 직장에서 보내는데, 상호 존중하면서 기분 좋게 일하는 게 돈 얼마 더 받는 것 보다 더 중요 합니다”(지방청 단위 경찰관)

즉 경찰관들은 명령이나 지시가 상관에 의해 전달되는 방식에 큰 의미를 두고 있는 것으로 보인다. 특히, 계급에 따른 권한의 정도 차이가 큰 경찰조직에서 권위적인 상사의 모습들을 경험하였거나 인간관계측면에서 부적절한 대우를 받은 경험이 있는 구성원들이 상호작용공정성에 큰 의미를 부여하고 있음을 알 수 있다.

이때 상호작용공정성은 관료제 자체가 지닌 몰인격성(impersonality)과는 다른 측면에서 이해해야 한다. 정해진 법령과 규율을 원칙대로 적용하여 명령과 지시를 내리는 상관의 행동 자체가 상호작용공정성을 침해하지는 않는다. 오히려 규율을 준수하고 일관되게 규정을 적용하는 행위

는 상관의 자의적인 판단을 배제함으로써 절차공정성을 확보하는 수단이 될 수가 있다(엄석진·윤영근, 2012). 또한 대규모의 경찰조직에서 전국 각지에 흩어진 수많은 경찰관들에게 일일이 결정된 사안을 설명하고 이해를 구하는 것은 불가능하며, 사회적으로 큰 이슈가 되는 사안에 대한 신속한 대응이 필요한 경우에도 경찰지휘부 또는 현장지휘관의 판단과 결정에 따른 공식적·하향적 의사전달 방식은 업무의 효율성을 높이는 대안이 될 수 있다. 이와 달리 상호작용공정성의 문제는 결정된 사안을 부하직원들에게 전달하고 이해를 구하는 상관의 태도에서 발생한다. 즉 관료제적 특성과는 별도로 상관이 갖는 권위적이고 고압적인 태도가 경찰관들에게 상호작용공정성을 낮게 인식하는 원인으로 작용하였다고 볼 수 있다.

또 다른 원인은 불공정한 대우를 경험했을 때 나타나는 반응행동측면에서 찾을 수 있다. 김명언(1997)의 연구에서는 우리나라 직장인들이 불공정성을 경험하는 경우 가장 많이 취하는 행동은 ‘참고 지내는 것’임을 밝힌바 있다.¹³⁾ 이러한 경향은 경찰조직에서 더욱 강하게 나타날 수 있다. 계급사회에서 상관의 결정에 이의를 제기하는 것은 자칫 항명과도 같이 여겨질 수가 있어 불만의 표출이나 반대의견을 제시하는 것에 더욱 신중을 기하거나 그냥 참고 넘어가는 것이 더 낫다고 생각할 수 있기 때문이다. 따라서 상관의 결정에 대한 의견제시가 비교적 제한적인 경찰조직에서 불만이 쉽게 해소되지 못하는 상황이 상호작용공정성에 대한 중요성을 더욱 크게 부각시켰을 것으로 분석할 수 있다.

13) 김명언(1997)의 연구에서는 직장에서 불공정한 대우에 대한 반응행동으로 ‘그냥 참고 지낸 다’(평균 3.17, 5점 척도)는 경우가 가장 높게 나타났으며 ‘보다 나은 대우를 받기 위해 맡은 일을 더 열심히 한다’는 경우가 그 다음으로 높게 나타났다(평균 2.98). 그밖에 ‘공식적으로 이의를 제기 한다’는 평균 2.53, ‘노조 등을 통해 부당함을 고발 한다’는 평균 1.93 등으로 비교적 낮게 나타났다.

2) 경찰의 보수 및 성과급체계 특성

둘째로 상호작용공정성의 영향력에 비하여 상대적으로 분배공정성의 영향력이 중요하지 않게 나타난 결과에 대해서는 공무원 조직의 고정된 보수체계, 상하간의 편차가 크지 않은 성과급, 과거에 비하여 개선된 경찰의 보수체계 등으로 설명이 가능하다. 공무원조직은 법령에 의하여 정해진 보수규정에 따라서 월급을 지급받으며 성과급이 전체 보수에서 차지하는 비중도 약 10% 선으로 민간조직에 비하여 그다지 크지 않은 편이다. 또한 성과급 지급액의 차이에 있어서는 동일 직급인 경우에(경감 이하) 최상위 등급과 최하위 등급 간의 성과급 비율은 약 1.3:1 정도로 그 편차가 크지 않다. 또한 경찰서의 경우에는 부서평가 등급에 따라서 계급별로 같은 성과급을 지급받기 때문에 본 연구에서 공정성 인식의 준거집단이 조직내부 동료들이라는 점을 감안한다면 주로 보수와 성과급과 같은 보상과 관련하여 발생할 수 있는 분배공정성의 문제가 크게 부각될 가능성은 낮다고 볼 수 있다. 이것은 분배공정성에 대한 인식수준이 보통보다 높게 나타났으며 표준편차가 다른 공정성 유형과 비교하여 가장 낮게 나타났다는 점을 통해서도 뒷받침된다. 일선경찰서의 경찰관들을 대상으로 한 인터뷰에서는 다음과 같은 내용을 확인할 수 있었다.

“경찰서의 경우에는 부서평가 등급에 따라서 성과급이 결정되기 때문에 계급별로 일부 차이는 있지만 같은 계급의 동료들 간에는 차이가 없다. 물론, 좋은 등급을 받는 부서를 선호하는 경우도 있지만 성과급 때문에 전체적인 업무방식이나 선호가 달라지지는 않는다”

“다 같이 잘해야지 경찰서나 부서가 좋은 등급을 받을 수 있기 때문에 자체사고(경찰관 비위행위)를 줄이고 함께 열심히 일하는 분위기다. 묵묵히 사명감 갖고 일하는 사람이 대부분이라고 생각한다”(일선경찰서 경찰관)

“예전에 비해 보수가 많이 나아졌다고 생각한다. 수당체계도 많이 개선되었기 때문에 오히려 교대근무로 많은 수당을 받을 수 있는 지구대 근무를 선호하기도 한다. 그리고 최근 경찰청 복지과에서 추진한 공동구매 형태의 은행 대출금리 완화라든가 경찰폰 제도 등 혜택은 경제적으로 큰 도움이 되었기 때문에 과거에 비해 여건은 많이 좋아졌다고 본다”(일선경찰서 하위직 경찰관)

즉 경찰관들은 과거에 비해서는 보수체계의 많은 부분이 개선되었다고 느끼고 있으며 성과급 지급액의 동료 간 편차에 대해서도 크게 인식하고 있지 않고 있는 것으로 보인다. 따라서 개인의 직무태도를 결정하는 여러 요인들 중에서 적어도 보상과 관련된 분배측면의 요인들은 강력하게 작용하지 않는다고 볼 수 있다. 또한 경찰청에서 실시하는 각종 복지제도와 경찰관 처우개선의 노력으로 인하여 보수체계에 대한 불만족이 일부 해소된 것으로 보인다.¹⁴⁾ 그밖에도 외부 경제상황에 비추어 볼 때 비교적 안정적인 공무원의 직업적 특성과 경찰관으로서의 사명감도 분배측면이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 민감도를 완화시켰을 것으로 본다.

14) 예를 들어, 2012년 경찰의 초과근무수당은 휴일근무수당의 경우 2011년 대비 12% 증액되고 시간외 수당과 야간근무수당도 각각 4.8%가 증액되었다(2012 경찰백서, 경찰청).

3) 성과평가제도의 변화측면

셋째로 그간 경찰에서 추진한 성과평가제도의 객관성 및 신뢰성 제고의 노력은 조직공정성에 대한 구성원의 인식에 변화를 가져왔을 것으로 본다. 우선, 제도도입 초기단계에 과도한 실적주의를 유발하였던 정량평가 위주의 성과평가 제도를 개선하여 정성평가 요소가 적절하게 반영될 수 있도록 하였으며, 대민업무가 주를 이루는 일선경찰서의 성과평가방식은 실적부담을 완화하고 지역경찰활동에 더욱 전념할 수 있는 방향으로 개선되었다. 또한 초기에 비해 성과평가제도의 취지나 운용방식에 대한 구성원들의 이해도와 수용도가 높아져 조직전반에 정착된 점도 공정성 인식에 긍정적으로 작용하였을 것으로 본다. 일선 경찰관들을 대상으로 한 심층면접에서도 실제로 경찰관들은 성과평가제도가 도입초기와 비교하여 많은 부분에서 개선되었다고 생각하고 있는 것으로 나타났다.

“성과제도 시행초기에는 상부에 불만이 많았던 것도 사실이다. 실적 위주로 업무를 평가하다보니 직원들 간에도 경쟁이 생겨서 가족처럼 일하던 분위기가 사라지고 사기도 떨어졌었다. 가장 부당하다고 생각했던 부분은 성과가 낮은 부서의 직원들을 인사 이동시키는 것이었다. 하지만 지금은 상황이 좀 다른 것 같다. 성과제도 자체에 대한 불만보다는 성과지표에 따라서 더 잘 받으려고 노력하는 모습이 일반적이고 평가의 객관성도 많이 개선되었다고 생각하고 있다”(일선 경찰서 하위직 경찰관)

즉 경찰관들은 현재의 성과평가 제도를 대체적으로 수용하고 있으며 성과지표를 이해하고 달성하기 위해 노력하는 분위기가 조성되었다고

볼 수 있다. 이것은 경찰청에서 발표하는 치안종합성과평가 수용도의 변화를 통해서도 뒷받침 될 수 있다. 경찰청에서 발표한 ‘2011년 상·하반기 성과평가 수용도 조사’ 결과에 따르면 성과평가 수용도는 상반기 58점에서 하반기 76.6점으로 크게 상승하였으며, 성과평가제도에 대한 불만이 극에 달했던 2010년과 비교해서도(49.94) 수용도는 크게 상승하였다(2012 경찰백서). 그럼에도 불구하고 여전히 절차공정성에 대한 수준이 보통이하로 나타난 것은 근무성적평정제도에 대한 불신에서 그 원인을 찾을 수 있을 것으로 본다.

경찰에서 업무성과를 평가하는 방식은 근무성적평정과 성과평가제도로 이루어진다. 하지만 성과평가제도의 개선과 구성원들의 인식변화 정도에 비하여 근무성적평정 방식의 변화는 크게 두드러지지 않고 있으며 제도적 보완이 필요하다는 지적이 계속되고 있다. 선행연구에서 석청호(2005)는 경찰관들의 근무성적평정에 대한 절차공정성 인식이 조직몰입에 유의한 영향을 주는 것으로 밝힌바 있다. 이때 시험승진에 실패한 경험에 있을 경우 근무성적평정에 대한 불신이 더욱 높은 것으로 나타났으며 근무성적평정 결과가 공개되지 않은 것에 대한 불만을 원인으로 꼽았다. 이것은 근무성적평정 방식에서 원인을 찾을 수 있는데, 성과평가 방식과 달리 총 3차에 걸쳐 이루어지는 근무성적평정에서는 최종 평정자의 판단에 따라서 순위가 달라질 수 있는 여지가 더욱 커진다. 때문에 평가의 일관성이나 객관성 측면에서 성과평가제도에 비하여 구성원들의 수용정도는 더 낮다고 할 수 있다. 결국 시험승진과 심사승진에 지대한 영향을 미치는 근무성적평정의 결정권한이 최종 평정자에게 집중되어있고 평가과정과 결과가 비공개되는 제도적 특성은 절차공정성 인식에 부정적인 영향을 주었을 것으로 본다. 따라서 성과평가제도의 개선은 절차공정성에 대한 민감도를 완화시켰지만 근무성적평정 제도에 대한 불신

이 여전히 남아 공정성에 대한 만족수준은 낮게 나타났다고 해석할 수 있다.

4) 근속승진제도 확대에 따른 승진적체 문제의 완화

마지막으로 근속승진제도의 확대로 하위계급 경찰관들의 승진적체 문제가 다소 해결된 상황적 특성을 들 수 있다. 과거 경사이하 경찰관들의 가장 큰 불만은 중간관리자급에 해당하는 경위계급으로의 승진에 대한 어려움에 있었다. 일부 선행연구에서는 분배공정성이나 상호작용공정성에 비하여 절차공정성이 조직몰입에 더욱 큰 영향을 미치고 있음을 보여주며 그 원인을 승진적체에 따른 기형적인 인력구조와 승진경쟁에서 탈락한 이들이 느끼는 불공정성에서 기인한다고 분석하였다(박종주·류지원, 2006).

하지만 본 연구의 결과에서는 박종주·류지원(2006)의 연구결과와 달리 절차공정성은 조직몰입에 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 이것은 과거의 상황과 비교하였을 때, 「경찰공무원법」 개정으로(2012년 2월 시행) 경감계급까지 근속승진 대상이 확대되고 지구대장과 다수의 경찰서 팀장보직이 경감계급으로 교체되면서 경위이상 계급으로의 승진기회가 더욱 확대된 현재의 상황이 절차공정성에 대한 민감도에 변화를 가져온 것으로 해석할 수 있다. 실제로 승진적체문제가 가장 심각한 중간관리자급인 경감, 경위계급 구성의 변화추이를 살펴보면 2000년 경감에 해당하는 경찰관의 비율은 전체 경찰관의 약 2.20%에서 2005년에는 3.49%, 2010년에는 3.63%, 2012년 현재 4.59%까지 증가하여 지속적인 증가추세를 보이고 있으며(경찰청, 2012), 경위계급 역시 2000년 9.47%였던 비율이 2005년 이후부터는 10% 이상을 유지하고 있어 경사

이하에서 경위 이상으로의 승진이동이 지속적으로 이루어지고 있음을 알 수 있다. 경사계급 이하 경찰관을 대상으로 한 심층면접에서는 다음과 같은 내용을 확인할 수 있었다.

“20년을 넘게 근속해도 경위계급도 못 달고 정년퇴직을 해야 하는데 업무경험도 많지 않은 젊은 간부들을 상관으로 모셔야하는 상황에서 느끼는 박탈감은 정말 컸다. 지금은 경위, 경감까지 승진할 수 있는 기회가 예전보다 훨씬 많아졌으니까 불만은 일부 줄어들었다”(일선 경찰서 하위직 경찰관)

“근속승진제도로 인해 승진적체 문제가 완화되고 경감이하 계급에서 승진에 대한 부담감이 줄어든 것은 조직전체에 바람직한 현상이라고 본다. 하지만 팀장보직처럼 선호하는 자리의 수는 큰 변화가 없는데 경위와 경감은 더 많아지고 인사에서는 연공서열과 출신 등 따져야하는 것들이 많기 때문에 비간부 출신, 간부출신을 막론하고 모두 경쟁을 벌여야 한다”(일선 경찰서 경감계급 경찰관)

결과적으로 승진적체문제와 관련하여 발생하였던 절차공정성에 대한 불만족은 제도적 개선으로 다소 완화되었다고 볼 수 있으나, 전반적인 절차공정성에 대한 인식수준이 보통 이하로 나타난 것은 경사이하 경찰관의 비율을 감안하였을 때 상위직급으로의 승진기회는 여전히 제한적이고 원하는 보직을 배정받기도 쉽지 않은 상황을 한 가지 원인으로 지적할 수 있을 것이다.

제5장 결론

제1절 연구의 시사점

1. 이론적 함의

본 연구가 갖는 이론적 함의는 조직공정성의 하위요인 중에서 상호작용공정성이 갖는 개념적 독립성이 경험적으로 증명되었다는 점에 있다. 선행연구에서 상호작용공정성을 평가하는 기준으로 제시되었던 의견고려, 친절성, 편견배제, 충분한 설명 문항들은 요인분석결과 분배공정성 및 절차공정성과는 구별되었으며 상호작용공정성을 공통적으로 설명하고 있는 것으로 나타나 선행연구의 이론적 틀을 뒷받침하였다. 즉 주로 조직의 제도적 측면에 초점을 맞춘 관련정보 수집, 연고관계 지양, 기준의 일관성 등의 절차공정성의 평가기준변인과 상관에 대한 반응측면에 초점을 맞춘 상호작용공정성의 평가기준변인들은 경찰관들의 공정성 지각에서 차별적인 효과를 갖고 있음을 알 수 있다. 따라서 경찰조직을 대상으로 한 조직공정성 논의에 있어서는 상호작용공정성을 절차공정성과 동일 개념으로 보는 2요인 모델보다는 개념적으로 독립된 요인으로 보는 3요인 모델을 적용하여 더욱 폭넓게 살펴보는 접근방법이 필요하다. 특히, 경찰조직의 계서적 구조와 위계적 조직문화로 인하여 비공식적인 인간관계 측면이 간과되기 쉬운 조직의 특성을 감안한다면 상호작용공정성은 향후 연구에서 더욱 중요하게 다루어져야할 요인이라고 본다.

2. 정책적 시사점

경찰조직은 전경과 의경계급을 제외하고도 11단계로 세분화된 계급구조를 갖고 있으며 경찰청을 중심으로 16개 지방청과 5개의 부속기관 및 전국에 246개의 경찰서로 구성된 거대하고 복잡한 관료조직이다. 그 속에서도 주로 기획업무를 추진하는 상급기관(경찰청, 지방경찰청)과 민원업무와 사건관련자들을 상대하는 일선 경찰서 단위에서 수행되는 업무 특성에는 큰 차이가 존재하며, 경찰서 단위 내에서도 경찰서와 지구대, 또는 부서별, 계급별, 보직별로도 서로 다른 업무특성을 갖는다. 또한 지역과 관할구역의 산업, 소비, 인구구조에 따라서도 다루는 사건의 종류와 수행하는 업무의 성격도 커다란 차이를 갖는다. 이처럼 복잡한 업무환경 속에서 기피지역이나 부서가 생겨나기도 하며 개인의 선호는 다양하기 때문에 인사배치, 업무분장, 승진자 결정, 성과급의 분배 등 불공정성 문제가 야기될 수 있는 상황도 그만큼 더욱 많아진다. 박순애·정선경(2011)은 공공부문의 경우에는 부서별 정원과 보직이 한정되어 있어 주로 보직이동이나 파견 등으로 경력을 쌓는 경향이 큰 구성원들의 선호를 충족시키는 것은 더욱 어렵다고 지적한바 있다. 이처럼 희소자원의 배분이 일어나고 결정된 결과에 대한 구성원들의 수용이 필요한 상황에서 조직공정성의 확보는 더욱 중요해진다.

본 연구의 실증분석 결과에서는 조직공정성에 대한 전반적인 인식수준은 보통이하로 나타났으나 조직몰입은 보통수준 보다 높게 나타났다. 한편, 조직공정성 유형 중에서 분배공정성에 대한 인식수준은 보통이상이지만 절차공정성과 상호작용공정성에 대해서는 비교적 부정적인 인식이 강한 것으로 나타났다. 조직공정성과 조직몰입 간의 관계에 있어서는 상호작용공정성만이 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 앞선 논의에서 밝힌바와 같이 분배공정성과 절차공정성 측면은 법령과

내부 훈령 및 지침 등에 의해 고정되어 있기 때문에 현실적으로 변화를 가져올 수 있는 부분이 크지 않다. 또한 배분과 절차에 관한 구조적 변화를 가져오기 위해서 엄청난 예산과 조직전체 차원의 광범위한 노력이 필요하게 된다. 하지만 고무적인 점은 적어도 경찰관들이 배분적 결과에 대해서는 대체적으로 만족하고 있기 때문에 비교적 개인의 자발적인 노력으로도 효과를 거둘 수 있는 상호작용공정성 제고에 우선적인 초점을 맞춘 정책을 통해서도 전체공정성 인식과 조직몰입 수준을 높일 수 있다는 것에 있다. 이와 같은 점들에 착안하여 다음과 같은 네 가지 정책적 제안을 하고자 한다.

첫째, 중간관리자급을 대상으로 경찰조직에서 공정성이 갖는 의미와 중요성에 대한 교육이 시행되어야 한다. 경찰조직에서 분배·절차공정성 측면은 공식적으로도 많은 문제제기가 이루어져왔으며 조직차원의 개선 노력이 지속되고 있지만 그에 반해 상호작용공정성 측면에서의 문제점은 크게 부각되지는 않았으며 조직원의 태도에 미치는 영향력과 기능적 측면 역시 충분히 인식되지 못하였다. 이것은 상호작용공정성이 분배·절차공정성에 비하여 전체적인 공정성 판단의 핵심요소가 아니며 인간관계의 비공식적인 측면이라는 특성 때문에 비롯된 결과라고 볼 수도 있겠지만 경찰조직 경우 계급제적 특성으로 인하여 특별한 문제의식을 갖지 않았거나 하위직 입장에서는 공식적인 문제제기 대신에 그냥 받아들이고 수용하는 자세를 취했기 때문이라고 본다.

그러므로 우선적으로 공정성이 경찰조직에서 갖는 의미와 필요성에 대한 인식과 공정성을 높일 수 있는 실천방안에 대한 교육이 필요할 것이다. 이때 가장 교육이 필요한 대상자는 하위직 구성원들에게 직접적인 영향력을 갖고 조직의 분위기를 주도하는 중간관리자층이 되어야 한다. 중간관리자층은 하위직급과 일상 업무에서 마주하면서 이들에게 명령,

지시를 내리거나 함께 업무를 처리하며 지속적인 상호관계를 유지하므로 직접적으로 미치는 영향력은 고위직에 비해 더 크기 때문이다. 이와 같은 주장은 상호작용공정성은 의사결정 권한을 갖는 중간관리자들의 책임영역이라고 주장한 Bies & Moag(1986)에 의해서도 뒷받침 된다.

따라서 경찰의 중간관리자층에 해당하는 경위, 경감계급의 경찰관들을 대상으로 조직공정성에 관한 교육이 우선적으로 이루어져야하며 점진적으로 중간관리자들을 지휘, 감독하는 경정이상 경찰관에 대한 교육으로 확대될 필요가 있다. 이를 위해 경찰조직의 특성에 맞는 교육 콘텐츠의 개발과 구체적인 실천방안들도 제시되어야 한다. 현재 경찰에서 이루어지고 있는 리더십 교육이나 ‘초심·중심잡기 교육’(2012년 경찰청에서 추진 중인 의식개혁 운동) 등과 연계하여 실시되는 것도 한 가지 대안이 될 수 있을 것이다.

둘째, 중간관리자층을 중심으로 구성원들 간의 관계를 개선하고 조직의 분위기를 쇄신하려는 자발적인 노력이 이루어져야 할 것이다. 상호작용공정성은 비록 결과나 절차에 대하여 만족하지 못하는 상황에서도 상관의 태도로 인한 재량적 행위를 통해서 얻어질 수 있다는 점이 특징이다. 같은 내용의 업무지시일지라도 상관이 부하직원들을 배려하고 존중하는 태도를 갖고 있다면 하위직 입장에서는 비록 그 지시가 부당하다고 생각할지라도 더 수용하려는 자세를 보일 수 있다. 이때 중간관리자층의 자발적인 노력과 역할이 더욱 강조되어야 하는 이유는 상부에서 관련정책을 시행한다고 하더라도 팀 단위에서 이루어지는 비공식적인 상호관계를 일일이 관찰하거나 일률적인 방식으로 통제하는 것 자체가 불가능하기 때문이다. 따라서 실제로 일선단위에서 정책을 집행하고 하위직들에게 많은 영향력을 행사하는 중간관리자층의 자발적인 노력이 더욱 필요해진다.

경찰조직에는 ‘서풍’이라는 용어가 존재한다. ‘서풍’이란 일선경찰서의 일하는 분위기를 말하며 경찰서 내 부서 간, 팀 간의 협조와 구성원들 간의 화합 등을 종합적으로 고려하여 구성원들 스스로가 내리는 주관적인 판단이다. 서풍을 좋게 만드는 것은 경찰서장과 같은 지휘관 한 사람의 노력으로 이루어지는 것이 아니며 구성원 전원의 참여와 협력을 통해서 이루어진다. 이때 그 중심에는 중간관리자들의 역할은 매우 중요하게 작용한다. 예를 들어 사무분장이나 사건배당 및 부서 간의 원조와 협조에서 팀장이나 계·과장들의 재량권이 발동되며 이들의 결정에 따라서 전체 경찰서의 서풍은 긍정적으로 나타날 수 있다. 중간관리자층은 팀 내에서도 팀원 간의 사무분장이나 업무분담 등의 조정 역할을 담당하고 팀의 분위기를 주도하기 때문에 경찰조직의 구심점이 된다. 따라서 중간관리자층의 인식개선과 자발적인 노력 없이는 경찰전체의 문화를 변화시키고 바람직한 방향으로 이끌어나가는 것은 힘들다고 할 수 있으므로 중간관리자층의 주도적 역할이 수행되어야 할 것이다.

셋째, 의사결정과정에 대한 구체적이고 실질적인 정보의 제공이 이루어져야 한다. 경찰은 최근 업무성과평가와 승진 심사시에 외부전문가를 위촉하거나 특진 심사시에 동료나 부하직원이 참석할 수 있는 제도를 마련하여 인사제도의 투명성을 높이기 위한 노력을 기울이고 있다. 그밖에도 면접평가결과와 결정요지를 공개하고 이의신청제도를 두는 등 의사결정 과정측면의 공정성과 신뢰성을 높이기 위한 노력은 다양한 방법으로 진행되고 있다. 그 결과 경찰청 자체조사에서 인사와 성과분야에 대한 구성원들의 만족도가 크게 상승한 것으로 나타나기도 하였다(2010년 64.4점에서 2011년 71.4점으로 상승, 2012 경찰백서, 경찰청).

그럼에도 불구하고 여전히 절차공정성과 상호작용공정성의 인식수준이 낮게 나타난 점은 의사결정과정과 전달방식에 대하여 남아있는 불신

과 실망의 감정이 드러난 결과라고 볼 수 있다. 따라서 제도의 실질적인 운영상에서 의사결정 과정에 대한 정보공개와 같은 부차적인 노력으로 절차상 투명성을 제고할 필요가 있다. 그리고 결정된 내용에 대한 충분한 설명과 하위직들이 제기한 의사가 반영되었는지에 대한 피드백이 이루어져야 할 것이며, 그 과정에서 고압적이고 권위적인 태도보다는 소통을 통하여 공감을 이끌어낼 수 있는 자세와 친절한 태도를 보이는 노력이 함께 이루어져야 할 것이다.

제2절 연구의 한계 및 후속연구 제안

본 연구에서는 양적 연구방법과 질적 연구방법을 혼합적으로 활용하여 분석결과를 제시하였다. 하지만 본 연구의 결과분석에 있어서는 다음과 같은 한계점이 지적될 수 있다. 첫째, 변수간의 관계를 횡단적인 분석을 통해 살펴보았기 때문에 변수들 간의 인과관계를 규명하는 데에는 한계를 갖는다고 할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 새로운 정책의 시행과 외부환경 변화에 따른 구성원들의 인식변화를 조사한 시계열 자료를 활용하고, 변수들 간의 반대모델을 가정한 종단적인 분석을 수행하거나 경로분석 기법 등을 활용한다면 변수들 간의 인과관계를 좀 더 명확히 살펴볼 수 있을 것이다.

둘째는 조사대상자의 범위에 있다. 본 연구에서는 경정계급 이상의 경찰관들과 경찰조직에서 근무하는 일반 행정직 공무원들을 분석대상에 포함시키지 못하였다. 따라서 경찰조직 내에 존재하는 공정성과 관련된 추가적인 논의들이 이루어지지 못한 점도 한계로 지적할 수 있다. 따라서 후속연구에서는 경정이상의 고위직급과 중간관리자층, 하위직급을 구분한 연구 또는 경찰조직 내의 경찰관과 일반 행정직 집단 간의 인식차

이 등에 관한 보완연구가 이루어져야 할 필요가 있다. 또한 외부조직과의 비교 또는 다양한 외국사례와의 비교연구가 이루어지지 못하였던 점도 한계로 지적될 수 있다. 후속연구에서는 연구범위를 확장시켜 해양경찰, 소방공무원, 일반 공무원을 준거집단으로 한 비교연구 등도 필요할 것이다.

마지막으로 본 연구에서는 공정성에 대한 인식수준을 탐색적으로 살펴본 반면, 불공정성을 경험했을 때 나타나는 반응행동을 살펴보는 못하였다. 구성원들이 불공정한 상황에서 어떠한 반응을 취하는지를 살펴보는 것은 정책의 우선순위를 결정하는데 중요한 단서를 제공해줄 수 있다. 따라서 후속연구에서는 불공정 유형별로 어떠한 반응행동이 나타나는지를 살펴보는 것도 의미가 있을 것이다.

참고문헌

국내문헌

- 강수돌 (2010) 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 직무만족 : 내재적 동기 부여의 매개효과, 인적자원개발연구, 13(2), pp.21-40.
- 경찰청 (2012) 2012 경찰백서.
- 경찰청 (2010) 경찰통계연보.
- 고종욱 · 서상혁 (2003) 분배 및 절차공정성이 지방공무원의 직무태도에 미치는 영향, 한국지방자치학회보, 제15권 제4호, pp.117-136.
- 김명언 (1997) 정부정책, 가족생활, 그리고 직장에서의 공정성, (석현호 외, 한국사회의 불평등과 공정성, pp.273-324, 나남출판).
- 김명언 · 이현정 (1992) 조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계, 한국심리학회지, Vol.6, No.2, pp.11-28.
- 김상욱 (2001) 조직몰입의 하위차원들의 타당도 평가, 한국사회학, 35(3), pp.109-138.
- 김아영 · 오순애 (2001) 자기결정성 정도에 따른 동기유형의 분류, 교육심리연구, 15(4), pp.97-119.
- 김현정 · 이동영 (2012) 경찰 성과평가 제도에 관한 연구: 2009-2011년 지역경찰 성과평가 제도 분석을 중심으로, 한국경찰연구, 제11권 제2호, pp.151-178.
- 김형중 (2010) 치안성과주의에 대한 실태와 개선방안에 관한 연구: 형사 · 교통 · 지구대 기능을 중심으로, 한국공안행정학회보, 제41호, pp.133-170.

- 남궁근 (2010) 행정조사방법론(제4판), 법문사.
- 박순애 · 정선경 (2011) 조직공정성과 경력정체가 조직효과성에 미치는 영향, 한국사회와 행정연구, 21(4), pp.1-23.
- 박종주 · 류지원 (2006) 공무원이 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정 서비스 품질에 미치는 영향: 전라북도 일반직 공무원과 경찰공무원의 비교를 중심으로, 제10권 제1호, pp.25-47.
- 박철민 · 김대원 (2003) 조직공정성이 상관신뢰와 조직몰입에 미치는 영향, 한국행정학보, 제37권 제4호, pp.125-145.
- 배귀희 (2007) 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구 : 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로, 한국행정논집, 제19권 제3호, pp.473-500.
- 서인석 · 윤우제 · 권기현 (2011) 정부조직의 조직문화와 조직공정성, 조직시민행동의 인과구조: 조직신뢰의 매개효과를 포함하여, 한국정책학회보, 제20권 제3호, pp.395-427.
- 석청호 (2005) 경찰관의 근무성적평정에 대한 공정성 인식이 직무태도에 미치는 영향, 한국경찰학회보, 제7권 제2호, pp.39-65.
- 석현호 외 (1997) 한국사회의 불평등과 공정성, 나남출판.
- 석현호 외 (2005) 한국사회의 불평등과 공정성 의식의 변화, 성균관대학교출판부.
- 아리스토텔레스 (2008, 최명관 역) 니코마코스 윤리학, 서울:창.
- 엄석진 · 윤영근 (2012) 행정의 공정성에 대한 시론적 연구 : 개념 정의와 인식조사결과 분석을 중심으로, 사회과학연구 제23권 4호, pp.245-265.
- 오석홍 (2009) 조직이론(제6판), 박영사.
- 유영현 (2009) 경찰공무원의 직무스트레스와 조직몰입과의 관계: 해양경

- 찰공무원과 경찰공무원간의 비교, 한국자치행정학보, 제23권 제2호, pp.365-383.
- 윤병섭 · 이영안 · 이홍재 (2010) 성과급에 대한 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 한국정책연구, 제10권 제3호, pp.219-238.
- 임준철 · 윤정구 (1998) 분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구 : 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로, 경영학 연구, 제27권 제1호, pp.92-111.
- 이정훈 (2012a) 조절회귀분석을 이용한 경찰조직 효과성에 관한 연구 : 포터와 롤러의 통합모형을 활용한 조직공정성을 중심으로, 한국민간경비학회보, 제11권 제1호, pp.129-154.
- 이정훈 (2012b) 경찰공무원의 역할과 업무환경이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 조직공정성의 매개효과: 수사과와 비수사과의 다중집단 분석(Multi-Group Analysis)을 중심으로, 한국경찰학회보, 제32권, pp.3-32.
- 이철기 · 이광희 (2007) 조직공정성과 조직몰입의 관계에 관한 연구: 중소기업과 대기업의 비교연구, 중소기업연구, 제29권 제3호, pp.75-98.
- 조은현 · 탁진국 (2009) 조직공정성과 종업원 행동과의 관계: 최고경영자 및 상사에 대한 신뢰의 매개효과, 응용통계연구, 제22권 제3호, pp.463-477.
- 주재진 (2007) 경찰공무원의 근무성적평정 공정성 인식이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구, 동국대학교 박사학위 논문.

국외문헌

- Adams, J. S. (1963) Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp.422-436.
- Adams, J. S. (1965) *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in experimental social psychology*: Vol.2, pp.267-299, New York: Academic Press.
- Adams, J. S., & Freedman, S. (1976) Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology*: Vol.9, pp.43-90. New York: Academic Press.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp.1-18.
- Anderson, D. A. (1999) The Aggregate Burden of Crime, *Journal of Law and Economics*, 42(2), pp.611-642.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1986) Dual commitment and labor-management relationship climates, *Academy of management Journal*, 29, pp.31-50.
- Bagdadli, S., Roberson Q., & F. Pailletti (2006) The mediating role of procedural justice in responses of promotion decisions, *Journal of Business and Psychology*, 21(1), pp.83-102.
- Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims, H. P. (1994) Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and

- citizenship, *Academy of Management Journal*, 37, pp.299-322.
- Bass, B. M. (1990) From transactional to transformational leadership : learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), pp.19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995) *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire manual*. Palo Alto, C.A : Mind Garden.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986) Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness, In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard and M. H. Bazerman(Eds.), *Research on negotiations in organizations*(pp.43-55), Greenwich, CT:JAI Press.
- Becker, H. S. (1960) Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, pp.32-40.
- Buchanan, B. (1974) Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19, pp.533-546.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*, NY: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995) Further Assessments of Bass's(1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership, *Journal of Applied Psychology*, Vol.80(4), pp.468-478.
- Cohen, R. L. (1987) Distributive Justice: Theory and research. *Social Justice Research*, 1, pp.19-40.
- Cohen-Charash, Y., & Levy, P. E. (2001) The role of justice in organizations: a meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.86, pp.278-321.

- Corning, P. A. (2011) *The Fair Society: The Science of Human Nature and the Pursuit of Social Justice*, University of Chicago Press.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1989) Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond justice theory, *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, pp.293-299.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. NY: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000) The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, pp.319-338.
- DeCotiis, T. A. & Summers, T. P. (1987) A path-analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment, *Human Relations*, 40, pp.445-470.
- Field, D., Pang & C. Chiu (2000) Distributive and Procedural Justice as Predictors of Employee Outcomes in Hong Kong, *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp.547-562.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985) Procedural Justice: An interpretive analysis of personnel systems, In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, Vol.3, pp.141-183. Greenwich, CT: JAI Press.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989) Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 32, pp.115-130.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998) *Organizational Justice and*

Human Resource Management, Sage Publications, California.

Greenberg, J. (1982) Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations. In J. Greenberg & R. L. Cohen (Eds.), *Equity and justice in social behavior*, pp.389-435. New York: Academic Press.

Greenberg, J. (1986) Determinants of perceived fairness of performance evaluations, *Journal of Applied Psychology*, 71(2), pp.340-342.

Greenberg, J. (1987) A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, 12, pp.9-22.

Greenberg, J. (1990) Employee theft as a reaction to underpayment injustice, *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, pp.845-855.

Greenberg, J., & R. L. Cohen (1982) *Equity and Justice in Social Behavior*. Academic Press.

Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005) *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Greenberg, J., & Folger, R. (1983) Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. In P.B. Paulus (Ed.), *Basic group processes*, pp.235-256, New York: Springer-Verlag.

Greenberg, J., & Lind, E. A. (2000) The pursuit of organizational justice : From conceptualization to implication to application, In C. L. Cooper & E. A. Locke(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 18, Greenwich, CT: JAI Press. pp.111-156.

Greenberg, J., & Tyler, T. R. (1987) Why procedural justice in

- organizations? *Social Justice Research*, 1, pp.127-142.
- Guay, F., Vallerand, R. J., & C. Blanchard (2000) On the Assessment of Situational Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Situational Motivation Scale(SIMS), *Motivation and Emotion*, Vol.24(3), pp.175-213.
- Hackett, R., Bycio, P., & Hausdorf, P. (1994) Further Assessment of Meyer and Allen's(1991) Three-Component Model of Organizational Commitment, *Journal of Applied Psychology*, 79, pp.15-23.
- Hackman, J. R., & Oldman, G. R. (1975) Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp.159-170.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygrem, H. T. (1970) Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), pp.176-190.
- Hegtvedt, K. A. (1992) When Is a Distribution Rule Just?, *Rationality and Society*, 4, pp.308-331.
- Hegtvedt, K. A. (1993) Approaching Distributive and Procedural Justice: Are Separate Routes Necessary? *Advances in Group Processes* 10, pp.195-221.
- Homans, G. C. (1961) *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Kanter, R. M. (1968) Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, pp.499-517.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978) *The social psychology of organizations*(2nd ed.). New York: Wiley.
- Kim, S. W. (1999) Behavioral Commitment among the Automobile Workers in South Korea, *Human Resource Management Review* 9(4), pp.419-451.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1994) Perceived Fairness of Employee as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 76, pp.698-707.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994) Citizenship behavior and social exchange, *Academy of Management Journal*, 37, pp.656-669.
- Kruglanski, A., Riter, A., & Arazi, D. (1975) Effects of Task-Intrinsic Rewards upon Extrinsic and Intrinsic Motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), pp.699-705.
- Leventhal, G. S. (1976) Fairness in Social Relationships. J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson(Eds.). *Contemporary Topics in Social Psychology*. Morristown. NJ: General Learning Press, pp.211-239.
- Leventhal, G. S., J. Karuza, & W. R. Fry (1980) Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences. G. Mikula(ed.), *Justice and Social Interaction*. New York: Springer-Verlag, pp.167-218.
- Lind, E. A. (2001) Fairness heuristic theory: Justice judgements as pivotal cognitions in organizational relations, *Advances in organizational justice*, Stanford, CA: Stanford University Press, pp.56-88.

- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988) *The Social Psychology of Procedural Justice*, NY: Plenum.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108, pp.171-194.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992) Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes, *Academy of Management Journal*, 35, pp.626-637.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp.845-855.
- Morris, J. H. & Sherman, J. D. (1981) Generalizability of an organizational commitment model, *Academy of Management Journal*, 24, pp.512-526.
- Mottaz, C. J. (1989). An Analysis of the Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment, *Sociological Quarterly*, 30, pp.143-158.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224-247.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993) Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3),

pp.527–556.

- Patchen, M. (1961) *The Choice of Wage Comparison*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986) *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield, MA: Pitman.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970) Role conflict and role ambiguity in complex organization, *Administrative Science Quarterly*, 15(2), pp.150–163.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989) Perceived locus of causality and internalization : Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, pp.749–761.
- Sayles, L. R. (1958) *Behavior of Industrial Work Groups: Prediction and Control*, New York: Harvard University Press.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. S. (2000) The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness, *Journal of Applied Psychology*, 85(2), pp.294–304.
- Sheldon, M. (1971) Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp.143–150.
- Steers, R. M. (1975) Problems in the measurement of organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 20: pp.546–558.
- Steers, R. M. (1977) Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 1, pp.46–56.
- Stevens, J. M., Beyer, F. M., & Trice, H. M. (1978) Assessing

- Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment, *The Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 3, pp.380-396.
- Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp.143-150.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978) A Theory of Procedure, *California Law Review*, 66, pp.541-566.
- Tajfel, H. (1978) *Differentiation Between Social Groups : Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. New York : Academic Press.
- Thurston, Jr. P. W., & Mcnall, L. (2010) Justice perceptions of performance appraisal practices, *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), pp.201-228.
- Tyler, T. R. (1999) Why people cooperate with organizations : An identity-based perspective, *Research in Organizational Behavior*, 21, pp.201-246.
- Tyler, T. R., & Caine, A. (1981) The Role of Distributional and Procedural Fairness in the Endorsement of Formal Leaders, *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, pp.642-655.
- Tyler, T. R., & Folger, R. (1980) Distributional and procedural aspects of satisfaction with citizen-police encounters, *Basic and Applied Social Psychology*, 1, pp.281-292.
- Wiener, Y. (1982) Commitment in organizations: A normative view, *Academy of Management Review*, 7, pp.418-428.

Zimbardo, P. G., Weber, A. L., & Johnson, R. L. (1999)
Psychology(3rd Edition), Addison Wesley Longman.

조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 조사

안녕하십니까? 먼저 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주셔서 감사합니다.

본 설문은 **조직의 공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향**을 측정하고자 작성된 설문지입니다. 이를 통해 조직의 발전을 위한 시사점을 제시하고자 하는데 연구의 목적이 있습니다.

귀하의 응답 내용은 오직 **순수한 학문적 연구 자료**로만 활용되며, 다른 용도로는 사용되지 않을 것입니다. 모든 내용은 **익명으로 처리**되며, **응답하신 정보는 절대 비밀이 보장됩니다.**

바쁘신 업무 가운데 본 설문에 응하여 주신데 깊이 감사드리며 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

2012년 10월

서울대학교 행정대학원

연구자 : 최낙범

지도교수 : 엄석진

연락처: nb.choi@daum.net

<작성요령>

1. 각 설문항목에 정답이 있는 것이 아닙니다. 각 항목에 대하여 너무 오래 생각하지 마시고 읽고 난 후의 느낌이나 생각을 솔직하게 응답하시면 됩니다.
2. 일반적으로 바람직하다고 생각되는 것을 대답하려 하지 마시고, 귀하의 실제 느낌이나 생각을 사실 그대로 응답해 주십시오.
3. 설문에 응답하시는 중 의문사항이 있을 경우에는 위의 연락처로 문의 바랍니다.

※ 본 조사의 내용은 통계법 제13조에 의거하여 비밀이 보장되며, 통계목적 이외에는 사용되지 않습니다.

I. 다음은 조직공정성 인식에 대한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 답에 “√”표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	교육수준을 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다	①	②	③	④	⑤
2	쏟아 부은 노력을 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다	①	②	③	④	⑤
3	달성한 업적을 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다	①	②	③	④	⑤
4	나의 경력 및 경험의 정도를 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다	①	②	③	④	⑤
5	내가 가진 책임수준을 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다	①	②	③	④	⑤
6	내가 업무로 인하여 받는 스트레스를 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다	①	②	③	④	⑤
7	직장에서 의사결정은 필요한 정보를 충분히 수집하여 이루어진다	①	②	③	④	⑤
8	직장에서 의사결정은 연령, 성별, 학연 등에 관계없이 내려진다	①	②	③	④	⑤
9	의사결정에 적용되는 기준이나 방침에 일관성이 있다	①	②	③	④	⑤
10	의사결정시에 외부압력이나 “뺨”에 영향을 받지 않는다	①	②	③	④	⑤
11	상급자는 의사결정 과정에서 조직원의 의견을 충분히 고려한다.	①	②	③	④	⑤
12	상급자는 의사결정 과정에서 조직원들에게 친절한 태도로 대한다.	①	②	③	④	⑤
13	상급자는 의사결정 과정에서 개인적인 편견을 배제하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
14	상급자는 의사결정 과정에서 업무처리 내용 및 과정에 대해 조직원들에게 합리적으로 설명하고 이해를 구한다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 조직몰입에 대한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 답에 “√”표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 정년까지 지금의 직장에서 보내고 싶다	①	②	③	④	⑤
2	나는 현재 근무하는 직장에서 가족애를 느낀다	①	②	③	④	⑤
3	나는 현재 근무하고 있는 직장에 대한 강한 소속감을 느끼고 있다	①	②	③	④	⑤
4	현재 근무하는 직장에 대해 정서적으로 강한 애착을 느끼고 있다	①	②	③	④	⑤
5	지금의 직장을 그만두면 인생의 많은 부분이 곤란해질 것이다	①	②	③	④	⑤
6	현 시점에서 직장을 그만두지 못하는 이유는 생계유지에 필요한 소득 때문이다	①	②	③	④	⑤
7	현 시점에서 직장을 옮긴다면 이 조직에서 누리고 있는 수준의 혜택을 제공받지 못할 것이다	①	②	③	④	⑤
8	지금의 직장은 열과 성을 다해 열심히 일할 만한 가치가 있다	①	②	③	④	⑤
9	현 직장에 남아야 할 아무런 의무감도 느끼지 않는다	①	②	③	④	⑤
10	나는 조직의 업무수행을 통해 공익실현을 할 수 있다는 점에서 자긍심을 느낀다	①	②	③	④	⑤
11	현 시점에서 직장을 옮기는 것은 조직에게 미안한 일이다	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 역할갈등 및 역할 모호성에 관한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 답에 “√”표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	내 판단과는 다르게 일을 해야 할 때가 있다	①	②	③	④	⑤
2	담당업무와 관련된 이해관계자들의 대립된 요구를 만족시키기 어렵다.	①	②	③	④	⑤
3	업무 과부하에 시달리고 있다	①	②	③	④	⑤
4	내 업무상 책임범위에 대해 명확하게 알지 못한다	①	②	③	④	⑤
5	내 직무역할은 모호하고 불분명한 부분이 있다	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음은 귀하가 담당하고 있는 주요업무를 수행하는 이유에 대한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 답에 “√”표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	흥미 있는 일로 느껴지기 때문이다	①	②	③	④	⑤
2	그 일을 하고 있으면 즐겁기 때문이다	①	②	③	④	⑤
3	나에게 그 일이 맡겨졌기 때문이다	①	②	③	④	⑤
4	직장에서는 주어진 일을 하도록 되어있기 때문이다	①	②	③	④	⑤
5	내가 스스로 선택한 일이기 때문이다	①	②	③	④	⑤
6	하기는 하지만, 할 만한 가치가 있는 것인지는 잘 모르겠다	①	②	③	④	⑤
7	그 일이 나에게 무엇을 가져다줄지 잘 모르겠다	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 상관의 리더십에 관한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 답에 “√”표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 상관은 나를 포함하여 모든 사람들로 부터 존경받는 사람이다	①	②	③	④	⑤
2	나의 상관은 어떤 문제에 대하여 내가 다양한 시각에서 볼 수 있게 도와준다	①	②	③	④	⑤
3	나의 상관은 나의 강점들을 개발하도록 도와준다	①	②	③	④	⑤
4	나의 상관은 정해진 목표를 달성하지 못했을 경우에만 필요한 조치를 취한다	①	②	③	④	⑤
5	나의 상관은 목표가 달성되었을 때, 부하들이 받게 될 이익이나 보상에 대해 잘 이해시켜준다	①	②	③	④	⑤

VI. 다음은 직무특성에 관한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 답에 “√”표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	내가 맡고 있는 업무는 직장에서 가장 중요한 업무 중 하나이다	①	②	③	④	⑤
2	내게 맡겨진 업무를 처리하기 위해 복잡하고 어려운 기술을 사용해야 한다	①	②	③	④	⑤
3	나의 업무는 내가 알아서 결정할 수 있는 일들로 이루어져있다	①	②	③	④	⑤
4	나는 업무처리에 관한 재량권을 갖고 있다	①	②	③	④	⑤
5	나는 업무를 처리하면서 일의 시작에서 끝 마무리까지 모두 책임지는 경우가 많다	①	②	③	④	⑤
6	상급자나 동료가 지적하지 않더라도 업무처리 그 자체를 통해 일이 잘 진행되는지 알 수 있다	①	②	③	④	⑤
7	업무수행 과정에서 일이 정상적으로 진행되고 있는지를 알 수 있다	①	②	③	④	⑤

VII. 일반사항

1. 귀하의 연령은? ① 30세 미만 ② 30대 ③ 40대 ④ 50세 이상
2. 귀하의 성별은? ① 남 ② 여
3. 귀하의 최종학력은?
① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 4년제 대졸 ④ 대학원졸
4. 귀하의 계급은? ① 순경 ② 경장 ③ 경사 ④ 경위 ⑤ 경감
5. 귀하의 총 근속년수는?
① 5년 이하 ② 6-10년 ③ 11-20년 ④ 20년 이상
6. 귀하의 근무부서는?
① 경무 ② 생활안전 ③ 교통 ④ 경비 ⑤ 수사
⑥ 형사 ⑦ 정보 ⑧ 보안 ⑨ 외사 ⑩ 감사
⑪ 홍보 ⑫ 기타()
7. 귀하의 근무기관은?
① 본청 ② 지방청 ③ 경찰서 ④ 지구대 ⑤ 기타(교육기관 등)
8. (경찰서, 지구대 근무자의 경우) 귀하가 소속된 경찰서의 급지는?
① 1급지 ② 2급지 ③ 3급지
9. 귀하의 소속 지방청은?
① 경찰청 ② 서울청 ③ 부산청 ④ 대구청 ⑤ 인천청 ⑥ 광주청 ⑦ 대전청
⑧ 울산청 ⑨ 경기청 ⑩ 강원청 ⑪ 충북청 ⑫ 충남청 ⑬ 전북청 ⑭ 전남청
⑮ 경북청 ⑯ 경남청 ⑰ 제주청 ⑱ 기타(부속기관 등)

“바쁘신 와중에도 성심껏 답변해 주셔서 대단히 감사합니다”

Abstract

The Effect of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment in the Police Agency

Choi, Nakbum

Graduate School of Public Administration
Seoul National University

Organizational justice is an important factor for personal and organizational behavior. There has been an increasing amount of research conducted on distributive, procedural, and interactional justice in both public and private areas. Nevertheless, few studies focusing on police agency are found

The purpose of this study is to explore three components of organizational justice, distributive justice, procedural justice, and interactional justice, how they affect organizational commitment in Korean police officers. Hypotheses were tested by conducting a

survey with 303 police officers. A factor analysis was carried out to confirm the three components of organizational justice, and multiple regression analysis was conducted to test the relationships between three components of organizational justice and organizational commitment. Other variables, such as role conflict/overload/ambiguity, job motivation, transformational and transactional leadership, and job characteristics were controlled in the test. Furthermore, in-depth interviews with 6 police officers were conducted to reconfirm the empirical test results.

In factor analysis, three components of organizational justice were extracted (rotated to a varimax criterion). In regression analysis, model I and II revealed that interactional justice had a positive influence on organizational commitment. However, in model III and IV, none of the three components of organizational justice had a significant influence on the dependent variable. These findings revealed that interactional justice is a more important predictor of organizational commitment than distributive and procedural justice.

Keywords : Police, Organizational justice, Distributive justice, Procedural justice, Interactive justice, Organizational commitment

Student Number : 2011-22158